Niveau(x) d'enseignement : 5 Numéro EDUQ : 5070516
Centre d'intérêt : 130

Jacob, Suzanne

La culture organisationnelle et le pouvoir d'influence dans l'organisation scolaire / Suzanne Jacob. -- [Trois-Rivières?] : S. Jacob, 1990

v, 75 f. ; 28 cm.

Résumé : f. [64]-65. "Rapport de recherche (EDU-521)" présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières". Bibliogr. : f. [70]-74.

Vedette(s)-secondaire(s) : Université du Québec à Trois-Rivières

Descripteur(s) : Structure scolaire * Administration scolaire * Pouvoir * Culture

Identificateur(s) de sujet : Culture organisationnelle * Prise de décision

Le point de départ de cette étude sur la dynamique de la culture organisationnelle a été les nombreux écrits de la dernière décennie reliant l'excellence à la culture. D'abord, afin d'établir la nature, l'importance et l'impact des liens entre la culture et le pouvoir, le premier chapitre définit les approches privilégiées dans l'étude des organisations, en vue d'y intégrer les différents modèles d'analyse de culture organisationnelle et de regarder en quoi la culture peut être un facteur d'influence sur la prise de décision. Puis, par une brève revue de littérature sur l'aspect informel du pouvoir, on définit le concept "pouvoir", on en distingue les sources et on relève la place de la décision dans la structure informelle. Enfin, on fait un rapprochement entre culture et pouvoir dans la prise de décision dans l'administration scolaire. Deux conclusions générales se dégagent de cette étude : 1. la relation culture-pouvoir d'influence s'inscrit dans une perspective dynamique de l'organisation et 2. la nécessité d'études sur la culture organisationnelle adaptées à cette notion.

Type de document :

970016

UNIVERSITE DU QUEBEC

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LE POUVOIR D'INFLUENCE DANS L'ORGANISATION SCOLAIRE

par
SUZANNE JACOB

Rapport de recherche
(EDU-6001)
présenté à
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

avril 1990

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Monsieur Paul Laurin pour sa précieuse collaboration. Sa direction compétente et son intérêt ont grandement contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ____ i

TABLE DES MATIERES ____ ii

LISTE DES TABLEAUX ____ vi

CHAPITRE PREMIER ____ 1

1. Position du problème ____ 1

1.1 Intérêt de la recherche ____ 3

1.2 Limites ____ 4

1.3 Définitions ____ 5

1.4 Organisation de la recherche ____ 5

CHAPITRE II ____ 7

1. La notion de culture ____ 8

2. Transfert du concept ____ 9

3. La culture organisationnelle et ses fondements intellectuels ____ 9

4. La culture organisationnelle et ses approches ____ 11

5. La culture organisationnelle: sa nature et son rôle ____ 11

5.1 La culture vue comme un outil de gestion ____ 12

5.2 La culture vue comme un concept analytique ____ 13

6. Modèles ____ 16

6.1 Modèle de la corporate culture ____ 17

6.2 Modèle de Schein ____ 17

6.3 Modèle de Nadine Lemaître ____ 20

6.4 Modèle de Leavitt ____ 22
6.5 Modèle de Mumby ____ 25
6.6 Modèle d'Allaire et Firsirotu ____ 28
7. Modèles de la culture organisationnelle et l'administration scolaire ____ 31
7.1 Corporate culture et administration scolaire ____ 31
7.2 Modèle de Bates et l'administration scolaire ____ 33
8. Synthèse des modèles retenus ____ 34
9. Synthèse - un modèle ____ 38
9.1 Définitions ____ 40
9.1.1 La culture est communication ____ 41
9.1.2 La culture est civée ____ 41
9.1.3 Les facteurs de formation ____ 41
9.2 La dynamique du modèle ____ 42

CHAPITRE III ____ 44
1. Le pouvoir, une vision ____ 45
A) 1.1 La notion de relation ____ 45
1.2 La relation à l'intérieur du pouvoir ____ 46
1.3 La relation à l'intérieur d'un processus de structuration ____ 47
B) Le pouvoir d'influence ____ 48
1.4 L'accès privilégié à des personnes ____ 49
1.5 L'accès à des ressources ____ 49
1.6 L'accès à des informations ____ 49
2. Le pouvoir d'influence et la culture organisationnelle ____ 50
2.1 La nature (les composantes) de la culture organisationnelle: un contexte au pouvoir d'influence ____ 50
2.1.1 Les assomptions ____ 51
2.1.2 La communication ____ 51

2.1.3 La nature clivée ____ 52

2.2 Les facteurs de la culture organisationnelle : un lieu de pouvoir d'influence 53

2.2.1 La socialisation ____ 53

2.2.2 Passé - société ____ 54

2.2.3 Facteurs de contingence ____ 54

2.3 La culture organisationnelle et le pouvoir d'influence dans la prise de décision ____ 56

2.4 Le pouvoir d'influence à l'intérieur de la culture organisationnelle ____ 56

CHAPITRE IV ____ 58

1. La culture et le pouvoir d'influence dans l'organisation scolaire ____ 59

1.1 La nature de la culture : assomptions ____ 59

1.1.2 La nature clivée de la culture ____ 60

1.2 Les facteurs de formation ____ 62

1.2.1 Passé - société ____ 62

1.2.2 Socialisation ____ 63

CHAPITRE V ____ 64

1. En résumé ____ 64

2. Conclusion ____ 66

BIBLIOGRAPHIE ____ 70

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 *Tableau-synthèse des différentes approche de la culture organisationnelle* ____ 15

Tableau 2 *La culture, ses caractéristiques et ses moyens selon Leavitt* ____ 24

Tableau 3 *Culture organisationnelle = communication* ____ 28

Tableau 4 *Schéma conceptuel simplifié* ____ 29

Tableau 5 *Cadre mental de l'organisation selon Allaire et Firsirotu* ____ 30

Tableau 6 *Tableau-synthèse des modèles présentés* ____ 36

Tableau 7 *Quelques éléments de la culture et leur relation avec le pouvoir* ____ 40

Tableau 8 *Un cadre: le rapprochement entre la vision du pouvoir et celle de la culture organisationnelle* ____ 48

Tableau 9 *La culture organisationnelle et le pouvoir d'influence* ____ 56

CHAPITRE PREMIER

1. Position du problème

Au moment où nous nous apprêtons à consacrer les vingt-cinq ans du Ministère de l'Éducation et du Rapport Parent, les interrogations se font nombreuses, autant sur les pressions externes qui ont amené ce changement d'orientation, sur la stabilité du système que sur les nouvelles orientations à entrevoir.

C'est dans cette perspective de changement qu'il y a lieu de s'interroger si les paradigmes actuels suffisent pour interpréter l'organisation ou si d'autres conviennent davantage, l'un n'excluant pas l'autre.

Cette interrogation est omniprésente dans la littérature organisationnelle de la dernière décennie.

Ainsi, dans l'entreprise privée on parle d'efficacité, de pressions qui rendent l'organisation aux prises entre l'environnement et la cohésion de l'organisation, celle-ci "ayant besoin de stabilité pour être efficace" (Pfeffer 1981).

Et c'est dans la recherche de solution, d'adaptation que l'on s'inspire souvent, à titre de modèle, des pratiques fondamentales qui caractérisent les entreprises les mieux gérées, pratiques entre autres énumérées par Deal et Kennedy dans Corporate Culture (1982), par Peters et Waterman dans Le prix de l'excellence (1982), par W. Ouchi dans Théorie Z (1981).

On s'intéresse dès lors non plus seulement à la structure formelle de l'organisation, mais à l'implicite, à l'informel, à la puissance des symboles de l'organisation (Deal et Kennedy, 1982), à la culture organisationnelle.

L'organisation scolaire, comme toute organisation, ne se dissocie pas de ce mouvement à la recherche du lien qui pourrait exister entre la culture de son organisation et la mission que celle-ci se donne.

En effet, le concept même de culture organisationnelle n'est pas nouveau dans le domaine scolaire (Walker, 1932; Sarason, 1971; Deal, 1982).

Mais ce qui motive les organisations à mettre l'accent sur la culture organisationnelle, soit comme concept de recherche, soit comme outil de gestion, ce sont des problèmes de confusion, de réactions à l'incertitude, de distance de pouvoir, d'individualisme et de collectivisme (Thévenet, 1986); bref des problèmes qui semblent autant reliés à la structure formelle qu'à la structure informelle de l'organisation.

Dans l'entreprise privée, ces problèmes se manifestent par le souci de décider d'après les valeurs de l'entreprise tout en ne déniant pas ses propres valeurs, par l'importance à lire l'incertitude, par la prise de conscience des changements rendus difficiles, les pratiques, les structures et la distribution du pouvoir étant institutionnalisés (Pfeffer, 1981); par les procédés de plus en plus subtils que l'évolution commande aux agents afin que ceux-ci accomplissent leurs tâches (Dégot, 1985); par le souci comme le mentionne Bennis, (1985) de former des gestionnaires à ne plus faire seuls.

Dans l'organisation scolaire, si nous suivons la même logique sous-jacente, les problèmes semblent être reliés aux mêmes facteurs:

- manque d'autonomie de décision comme le mentionnait Sergiovanni (1969), les enseignant(e)s bien que désirant la cogestion, oeuvrent dans des systèmes autocratiques.

- confusion entre la philosophie du Ministère de l'Education dans l'activité éducative (1971) et les priorités de la pratique quotidienne (Bertrand et Valois, 1980).

- manque de formation des cadres des commissions scolaires à l'implicite, à l'imprévu, leur travail routinier les ayant formés à des méthodes adaptées à la certitude (Handy, 1982).

Bref le problème auquel fait référence une grande partie de la littérature actuelle sur les organisations en est un de lien, lien entre la culture, le pouvoir et la prise de décision. C'est au niveau de ces liens que semble se situer le problème qui préoccupe l'organisation d'aujourd'hui et qui nous fait s'interroger sur la séparation qui existe entre les théories universelles de gestion (certaines composantes du pouvoir étant souvent un élément ignoré ou dissocié des autres éléments) et la pratique. L'objet de cette recherche est donc de voir en quoi la culture organisationnelle ne peut être dissociée de l'étude du pouvoir particulièrement dans la prise de décision de l'organisation scolaire. D'une façon plus précise, il s'agit de voir la prise de décision dans la perspective de la culture organisationnelle et du pouvoir informel que celle-ci peut octroyer à certains membres.

1.1 Intérêt de la recherche

Getzels (1958) suggère que toute recherche devrait comporter une phase théorique, pratique et ouvrir des perspectives sur la recherche elle-même.

Poursuivant cet intérêt, cette recherche sur la culture organisationnelle, quoique très limitée, se situe dans les critiques que T. B. Greenfield (1978) adresse à la science administrative qui a ignoré les relations de pouvoir et s'est contentée de traiter les problèmes administratifs sans toucher aux problèmes de fond de l'éducation. Il faut donc regarder l'organisation scolaire dans une perspective culturelle et cette approche théorique permettra, selon Greenfield (1978) et Bates (1986, p. 111) de "révéler les voies variées dans lesquelles le pouvoir et la culture sont en relation".

Dans la pratique, une telle perspective amène à s'intéresser davantage aux dynamiques organisationnelles et à accorder plus d'importance aux méthodes qualitatives. Même si cette recherche n'élabore pas d'analyse pratique, elle laisse entrevoir la nécessité de telles études dans les écoles où les attentes sont diverses, la politique vulnérable et les produits tangibles absents.

Par une logique similaire, cet intérêt correspond bien à la recherche actuelle où l'on demande aux chercheurs non pas de focaliser sur les administrateurs, mais sur les relations à l'intérieur des organisations, et cela surtout dans le domaine de

l'administration scolaire où l'étude des relations, avec une attention particulière aux effets de ces relations sur la transmission du sujet aux apprenants 'est primordiale (Haller et Knaps, 1985, p. 161).

Finalement, cet intérêt pour la culture dans l'organisation scolaire pourrait révéler de multiples avantages. La culture permet l'analyse de la prise de décision non seulement sur une base factuelle, mais replace celle-ci dans un cadre éthique tout en ne négligeant pas cependant les relations de pouvoir (Greenfield, 1978, p.132).

C'est dans cette ligne de pensée que l'analyse culturelle pourrait faciliter le développement du curriculum, de la pédagogie, des pratiques éducatives et pourrait montrer comment les écoles sont impliquées dans la production et la reproduction des relations (Bates, 1987, p.11).

Cela permettrait de confirmer la thèse de nombreux auteurs (dont Purkey et Smith, 1985, cités dans Deal, 1985, p.199) qui font de l'école le focus du changement dont la culture en est la clé.

Bref, l'intérêt de cette recherche se révèle non pas autant sur les composantes de la culture organisationnelle que sur les facteurs, les liens qui en font un contexte aux relations, à l'exercice du pouvoir d'influence dans la prise de décision, plus spécifiquement dans l'organisation scolaire.

1.2 [illegible]

La culture est un domaine vaste qui a nourri diverses générations de chercheurs en anthropologie, en sociologie, en ethnographie. Leur démarche éclairante peut être d'un grand secours, mais elle ne sera ici dans la mesure où elle peut d'abord s'intégrer à la gestion et à la compréhension de l'organisation et dans la mesure où il s'agira de culture à l'intérieur même des organisations. De plus, les approches relevées, les auteurs mentionnés, les théories présentées sont reliés à la littérature depuis 1980 et à celle disponible sur le sujet.

C'est à l'intérieur de ces limites, de la culture interne de l'organisation que l'intérêt à établir des liens entre les éléments culturels et le pouvoir d'influence

dans la prise de décision dans l'organisation scolaire, vue comme une organisation politique, se situe.

1.3 Définitions

Les principaux termes utilisés dans cette recherche se définissent de la façon suivante.

- la culture organisationnelle est considérée non pas comme un outil de gestion, c'est-à-dire comme un moyen que les dirigeants utilisent pour mieux intégrer les individus à l'organisation et aux objectifs qu'elle poursuit, mais plutôt comme un concept de recherche, un cadre de référence. Elle s'identifie donc à la façon de vivre d'un groupe donné, marquée par l'espace social et le temps, transmise aux nouveaux venus. Elle permet non seulement la résolution de problèmes et la réduction de l'anxiété, mais elle aide à comprendre ce qui se passe réellement dans l'organisation, c'est-à-dire à l'identification des relations et des modèles de pouvoir.

- le pouvoir est d'abord conçu dans son aspect relationnel et devient, comme Kanter (1977) le soutient, plus près de la maîtrise, de l'autonomie que de la domination. Vu dans la perspective de la culture organisationnelle, il est considéré non pas comme un produit de l'organisation, mais plutôt comme un médium dans lequel le pouvoir d'influence, le pouvoir d'opportunité, acquis par la culture, agit sur la culture.

- la prise de décision se définit comme [illegible]voir rendu opérationnel, comme le champ instrumental du pouvoir. Elle fait appel à la rationalité limitée, mais cette fois-ci par des facteurs culturels. Elle se situe donc dans une optique multicritère où la solution adaptée à l'entreprise prévaut par opposition à l'optique dite d'optimisation.

1.4 Organisation de la recherche

Afin d'établir la nature, l'importance et l'impact des liens entre la culture et le pouvoir sous l'angle de la prise de décisions, le premier chapitre définira d'abord les approches privilégiées dans l'étude des organisations, ce qui

permettra d'y intégrer les différents modèles d'analyse de culture organisationnelle et de regarder en quoi la culture peut être un facteur d'influence sur la prise de décision, ce qui fera l'objet du deuxième chapitre. Le troisième chapitre, par une brève revue de littérature sur l'aspect informel du pouvoir, permettra de définir le concept pouvoir, d'en distinguer les sources et d'y relever la place de la décision dans la structure informelle. C'est le chapitre quatre qui permettra d'avoir une vision globale de la recherche, de saisir le fil conducteur par la recherche de liens entre culture et pouvoir dans la prise de décision dans l'administration scolaire. Le chapitre cinq présentera le résumé et la conclusion de cette étude.

Chapitre II

L'objet de ce chapitre est de présenter une brève revue de littérature qui, en situant le concept de culture organisationnelle et ses différentes voies d'analyse, permettra de dégager un modèle dans lequel les liens entre la culture organisationnelle et le pouvoir apparaîtront.

"L'organisation est considérée comme dotée d'un système social, structure créée par l'interaction de ses membres. Celle-ci confère une identité ou mieux une culture organisationnelle qui est le résultat du développement dans le temps." (E. Morin, 1987, p. 720). Il est donc difficile de concevoir une organisation sans parler de culture organisationnelle.

Mais deux tendances s'opposent quant à la nature de celle-ci, à sa place dans l'organisation et au rôle qu'on veut lui attribuer.

Ainsi d'aucuns la considèrent, comme le mentionnent Ouchi et Wilkins (1988, p. 243), comme une variable dépendante où la culture est formée naturellement et est sujette ou non à la manipulation par le management.

D'autres la voient comme une variable indépendante l'apparentant ainsi aux interprétations par lesquelles les caractéristiques implicites et subtiles de l'organisation influencent les pensées et les comportements des individus.

Ces deux approches reflètent les fondements intellectuels. Il est donc bien important de bien les saisir car ils engendreront des modèles conceptuels différents donnant à la culture une définition similaire, mais lui conférant un rôle, une fonction différente dans l'organisation.

C'est pour mieux saisir ce lien que la culture organisationnelle entretient avec l'organisation que nous présenterons huit modèles: six relèvent de l'entreprise privée, deux du domaine scolaire.

Mais dans un domaine comme dans l'autre, c'est la priorité accordée à la poursuite de l'efficacité ou l'attention portée au dynamisme de l'organisation et au vécu des membres qui servira de cadre à l'élaboration des modèles et à la considération du lien que le système culturel entretient avec le système structurel (dans lequel s'inscrit le pouvoir).

C'est finalement la synthèse de certains modèles qui permettra de retenir des éléments de la culture organisationnelle (contenu et facteurs) qui mettront en évidence les liens de celle-ci avec le pouvoir.

1. La notion de culture

On ne peut ignorer (Allaire et Firsirotu, 1988; Schein, 1989) les fondements conceptuels de la culture si l'on veut comprendre les différentes propositions qu'offre l'étude de la culture organisationnelle.

Or pour la plupart des anthropologues et des sociologues, la notion de culture renvoie "à un ensemble lié", à la fois objectif et symbolique "constituant une "collectivité". Cette définition de G. Rocher (1968) rappelle les trois fonctions de la culture: une fonction sociale car elle contribue à la formation d'une collectivité, une fonction psychique par la socialisation qu'elle offre et une fonction d'adaptation à la société. Cette conception qui se situe dans le courant fonctionnaliste de l'anthropologie avec Radcliffe - Brown et Manilowski (1952) considère cette culture comme un "mécanisme utilitaire", "adaptatif". (Allaire et Firsirotu, 1988 p.81)

Mais comme le mentionne G. Condominas (1985) (cité dans Aktouf, 1988, p. 76), ces éléments sont insuffisants pour expliquer la réalité. Il faut y ajouter deux notions: celle "d'espace social" qu'on peut comprendre à travers "un système de représentations". Ainsi ce concept de culture renvoie aux notions des symboles et du vécu dans le groupe et les sous-groupes (Allaire et Firsirotu, 1988, p.9). Cette vision de la culture rejoint davantage les anthropologues et les sociologues pour qui la "culture peut se comparer au logiciel qui fait marcher l'élément plus formel, matériel, étant le tissu de significations en vertu duquel les

êtres humains interprètent leurs expériences et orientent leurs actions". (Geertz, 1973, p.145 cité dans Allaire et Firsirotu, 1988, p.124)

2. *Transfert du concept*

Le transfert du concept de ces racines anthropologiques et sociologiques aux domaines de la gestion et de la théorie des organisations peut, comme le mentionne Gladys Simons (1988, p.22), être difficile surtout si l'on considère le concept comme outil de gestion, considérant ainsi uniquement les stratégies du point de vue des gestionnaires et ignorant "l'espace social" et le "vécu".

Le transfert est possible et utile s'il peut nous assurer à identifier des sources possibles de conflits, de contradictions, des sources potentielles de changement, ce qui suppose que l'accent sera mis sur les interactions et sur les sous-cultures. C'est ainsi qu'on en arrive à tenir compte du point de vue "des groupes d'intérêt qui continuent de chercher des moyens d'imposer leur perspective à la conscience des gestionnaires". (Gladys Simons, 1988, p.33-34)

3. *La culture organisationnelle et ses fondements intellectuels*

Tout comme le concept de culture, le concept de culture organisationnelle se base sur les traditions intellectuelles de l'anthropologie. Mais comme le mentionnent Ouchi et Wilkins (1988), il est également redevable à la sociologie. Voyons brièvement ces fondements car ils permettront de mieux saisir les approches et les modèles qui donneront à la culture un rôle et une fonction différente dans les organisations.

Beaucoup d'auteurs s'inspirent de l'anthropologie, mais selon des courants de pensée différents.

Selon le premier courant apparenté à Radcliffe-Brown et à Manilowski (1952), les organisations sont concues comme des systèmes socio-culturels. La société est vue comme une entité et les éléments culturels maintiennent la structure. L'intérêt de la recherche porte sur l'écart entre l'organisation et la société.

Selon le second courant, la culture est perçue comme un système d'idéation. L'intérêt de la recherche porte davantage sur la désynchronisation entre les composantes structurelle et culturelle, "sur la possibilité d'un désaccord et d'une désynchronisation entre les aspects symboliques affectifs des organisations et leurs structures, politiques et processus formels de gestion" (Allaire et Firsirotu, 1988, p.29).

Mais l'étude de la culture organisationnelle a aussi des racines profondes en sociologie. C'est en effet à la sociologie qu'est redevable l'idée d'une organisation comme un phénomène social qui, d'un côté, a ses propres caractéristiques lesquelles la distinguent de son environnement et de l'autre côté, des désirs individuels et des prédispositions de ses membres (Ouchi et Wilkins, 1988, p.234). C'est à l'intérieur de cette conception que le paradigme culturel se situe peut-être dans la continuité des sociologues, ceux qui en particulier ont résisté à réduire l'organisation au formel.

A titre d'exemple, l'on peut mentionner Simon (1945) qui avait déjà jeté la base du couple rationnel-non-rationnel dans l'organisation, Parsons (1956) qui considère que les organisations sont des systèmes ayant des buts. Dans la même continuité de pensée, Crozier (1964) s'attarde à expliquer pourquoi un comportement irrationnel était en fait rationnel sous le couvert de circonstances.

Cet intérêt pour l'informel, l'implicite, transparait également chez les sociologues de l'organisation scolaire. Ainsi, Cohen-March et Olsen (1972) font état "de la rationalité insuffisante pour capturer les propriétés du système et décrivent l'école comme des anarchies organisées", "andis que Meyer et Rowan (1977) voient dans la structure formelle rien de plus que des mythes et des cérémonies détachées de la vie réelle des enseignants et des élèves (cités dans Ouchi-Wilkins, 1988, p. 223).

Ces fondements intellectuels, exposés d'une façon implicite ou explicite dans la littérature sur la culture organisationnelle, entraînent deux approches, l'une utilitaire, l'autre analytique, et des modèles qui reflètent les intérêts poursuivis par les anthropologues et les sociologues.

4. La culture organisationnelle et ses approches

Comme le dit Schein, la "culture est ce qui semble rester stable, ce qui ne change pas, ce qui assure la stabilité" (Schein, 1989, p.69). Transposée dans le domaine de l'organisation, cette vision anthropologique de la culture a entraîné toute une littérature concernant les traits caractéristiques d'une organisation. Mais selon Guy Saffold (1988, p.546) cette dernière approche est souvent reliée aux recherches sur l'efficacité voire même à la manipulation de ces traits par le "top management" pour en arriver à une mission, des buts communs qui guident l'action. C'est dans ce contexte que l'on confond souvent la culture organisationnelle avec celle des dirigeants et que l'on oublie l'existence de sous-cultures.

Mais toujours comme le mentionne Schein (1989) s'il faut d'abord considérer les valeurs et assomptions des dirigeants, il "faut aussi aller là où les histoires sont". Cela suppose d'abord l'existence de sous-groupes avec leurs présuppositions, leurs attentes, leur interprétation, la signification qu'ils donnent aux événements, puis l'interaction de ceux-ci avec la culture globale et les autres variables de l'organisation, celle-ci étant basée sur les prémisses tacites (Kluckhohn, 1951) et les assomptions tacites (Schein, 1985; Dyer, 1982 cités dans Wilkins-Dyer, 1988, p.524).

C'est dans cette pensée de Schein qu'il faut situer l'approche analytique qui met davantage l'emphase sur le rôle de la culture et les facteurs qui peuvent influencer ces assomptions servant de cadre de référence à l'organisation elle-même et à ses pratiques organisationnelles.

5. La culture organisationnelle: sa nature et son rôle

La littérature de la dernière décennie laisse transparaître ces deux approches. Parmi les auteurs qui ont abordé ce thème, il faut considérer ceux qui ont marqué la compréhension de ce concept.

5.1 La culture vue comme un outil de gestion

Pour Ouchi (1981), la culture, commune à tous les cadres supérieurs par les valeurs partagées, dirige le comportement en s'appuyant sur l'engagement, la fidélité, la confiance au lieu de ne compter que sur la hiérarchie. Ainsi la culture organisationnelle assure une meilleure satisfaction et un engagement du personnel, servant ainsi de levier à une productivité accrue.

Deal et Kennedy (1982) accordent la même importance à l'alignement des buts sur ceux des dirigeants. Ainsi la culture exerce une influence puissante sur le comportement et contribue à la performance.

Peters et Watermans (1982), dans la même lignée de pensée, accordent aux stratégies symboliques la capacité d'augmenter la productivité. Une bonne performance se trouve donc associée à la cohésion de la culture qui motive et dirige le comportement.

Smircich (1983, cité dans Yoash Wiener, 1988, p.534) accorde à la culture un rôle de "colle" sociale ou normative qui tient l'organisation grâce aux valeurs et aux croyances partagées, traduites dans des artefacts visibles.

Lemaître (1985) situe le rôle de la culture dans le cadre de la prise de décisions, les facteurs culturels servant à comprendre les leviers de la décision. Elle exprime clairement la fonction qu'elle consacre à la culture lorsqu'elle considère celle-ci comme un outil de management: la culture mobilise et focalise sur les objectifs majeurs et canalise les comportements autour de normes. C'est ainsi que la sélection, la formation et le système de contrôle deviennent des fonctions dans le système culturel permettant au dirigeant d'influencer les mécanismes, c'est-à-dire les opérations symboliques telles le langage, les rites, les mythes, les héros. (Lemaître, 1984) Ainsi la culture se révèle un mécanisme de stabilisation relié à la capacité d'apprentissage de ses membres et permet, par "son adéquation avec les nécessités stratégiques" (Lemaître, 1985) un mode de contrôle plus flexible et une décentralisation de la prise de décisions.

Bref ces auteurs relient davantage le rôle de la culture à un rôle utilitaire pour "maximaliser" l'organisation. C'est à Schein qu'est redevable l'émergence d'une approche plus analytique.

5.2 La culture vue comme un concept analytique

Schein (1983, 1985, 1989) accorde à la culture la capacité de comprendre ce qui dans une organisation ne change pas. Elle fournit ainsi des solutions apprises à des problèmes d'intégration interne et d'adaptation externe, elle favorise la réduction de l'anxiété assurant ainsi la cohésion à la stabilité de l'organisation, mais cela à la condition que les problèmes correspondent aux problèmes posés par l'environnement.

Poupart et Simard (1983) dans une recherche qu'ils ont menée dans les C.L.S.C. du Québec associent la culture organisationnelle à "un mode de régulation de la dynamique organisationnelle". Et cette dynamique se retrouve davantage dans la conscience des sujets que dans les fonctions distribuées par les structures formelles, d'où l'importance de la socialisation et le rôle que les membres acteurs auront à jouer dans le mouvement de structure des organisations (cité dans Benabou et Abravanel, 1986, p.529).

Ce sera à Bennis et Nanus (1985) et plus tard à Leavitt (1988) et à Aktouf (1988, b) d'associer la culture à une vision globale qui permet à la fois la décentralisation des prises de décision et l'élaboration des plans d'action pour l'avenir.

Gladys Simons et Omar Aktouf (1988) octroient à la culture davantage une fonction de recherche et de compréhension. Elle doit ainsi servir à poser le "problème de la réalité statique et du vécu" (Aktouf, 1988). C'est dans cette vision que la culture propose de nouvelles pistes de recherche tel l'impact des groupes d'intérêts sur la vie organisationnelle. "En effet, l'examen du vécu des divers groupes dans les milieux organisationnels apporte un nouvel éclairage sur les relations sociales" (Simons, 1988, p.15). La culture devient ainsi liée à la permanence, l'homogénéité, la durabilité, la cohérence entre les éléments de la culture et les éléments de la vie (Aktouf, 1988, p. 12).

Wilkins et Dyer (1988) mettent en évidence la complexité de la culture comme vécue et expérimentée par les participants. Elle permet, si elle est persistante et si elle évolue dans des relations morales "de développer des routines organisationnelles et d'apporter des réponses aux inquiétudes qui n'ont pu être validées" (p. 526).

Pour Mumby (1988), la culture à la fois construit et reproduit la réalité organisationnelle. C'est le dynamisme, l'interrelation entre les membres et l'organisation qui produit la culture accordant ainsi un rôle premier à la création de sens sur la structure et le pouvoir.

Allaire et Firsirotu (1983) jugent la culture un outil efficace "pour l'interprétation de la vie et du comportement organisationnels, car elle n'est pas une donnée statique, mais une matière vivante utilisée de façon différente par chaque acteur et transformée par eux au cours du processus de décodage des événements organisationnels" (cité dans Abravanel et al., p.34-35).

***Bref** la culture sert de contexte et de code de référence par lequel les phénomènes acquièrent leur plein sens. Les liens entre la culture et les processus de l'organisation seront rendus évidents. Car, comme le mentionne Guy Saffold (1988, p. 533), la culture peut former les processus organisationnels, mais les processus peuvent aussi agir à créer et à modifier la culture.*

Pour Joe Kelly (1989), une culture forte, stable et cohérente aide à réduire l'ambiguïté. Elle fournit une panoplie de lois non-écrites qui guident les opérations quotidiennes et s'inscrit dans l'habileté à prendre des décisions en fournissant, entre autres, aux membres un pouvoir d'influence, une crédibilité acquise dans un milieu de travail consistant et non ambigu.

Ainsi, comme le mentionnent Thévenet (1986) et Mumby (1988), la culture peut être considérée selon une approche managériale dans laquelle les managers sont tenus d'identifier "les significations considérées pour acquises et partagées" (Wilkins, 1983, p.25) ou selon l'approche des puristes culturels qui s'intéressent aux sens tacites, particuliers à un groupe, transmis socialement. L'intérêt ne porte plus simplement sur les valeurs et les croyances mais aux "membres participants qui créent un mode particulier d'existence" (Mumby, 1988, p.9).

C'est également la distinction que font Wilkins-Ouchi (1988) quand ils considèrent que le rôle que l'on attribue à la culture fait partie soit de théories macro-analytiques où le contenu et la forme de la culture sont interprétés comme conséquences des besoins de la firme pour l'efficacité soit de théories micro-analytiques où la culture devient "quelque chose qui réside dans chaque individu et peut être comprise à travers le processus cognitif de fabrication de sens et d'apprentissage".

Un tableau-synthèse (tableau 1) rappelant les différentes approches, les fondements intellectuels et le rôle de la culture organisationnelle permettra de mieux situer l'importance et la place des modèles conceptuels présentés.

Tableau 1

Tableau synthèse des différentes approches de la culture organisationnelle

Approches / Fondements	Outil de gestion	Concept analytique
Racines Anthropologiques	* Organisation comme entité	* Système d'idéation système culturel ←→ système structurel
Racines sociologiques	* Intérêt pour l'explicite (Weber)	* Intérêt pour l'implicite (Simon et al.)
Nature	* Idée de cohérence, de stabilité qui guide action et comportement dans un contexte de survie	* Accent davantage sur le vécu et l'espace social
Fonction	* Etudier les traits de la culture organisationnelle pour une plus grande efficacité * Contexte de "volontariste - maximaliste"	* connaître les assomptions, leur formation et leurs interactions * Mieux comprendre pour mieux interpréter l'incertitude * Contexte aux décisions et à l'exercice du pouvoir

C'est également la distinction que font Wilkins-Ouchi (1988) quand ils considèrent que le rôle que l'on attribue à la culture fait partie soit de théories macro-analytiques où le contenu et la forme de la culture sont interprétés comme conséquences des besoins de la firme pour l'efficacité soit de théories micro-analytiques où la culture devient "quelque chose qui réside dans chaque individu et peut être comprise à travers le processus cognitif de fabrication de sens et d'apprentissage".

Un tableau-synthèse (tableau 1) rappelant les différentes approches, les fondements intellectuels et le rôle de la culture organisationnelle permettra de mieux situer l'importance et la place des modèles conceptuels présentés.

Tableau 1

Tableau synthèse des différentes approches de la culture organisationnelle

Approches / Fondements	Outil de gestion	Concept analytique
Racines Anthropologiques	• Organisation comme entité	• Système d'idéation système culturel ⟷ système structurel
Racines sociologiques	• Intérêt pour l'explicite (Weber)	• Intérêt pour l'implicite (Simon et al.)
Nature	• Idée de cohérence, de stabilité qui guide action et comportement dans un contexte de survie	• Accent davantage sur le vécu et l'espace social
Fonction	• Etudier les traits de la culture organisationnelle pour une plus grande efficacité • Contexte de "volontariste - maximaliste"	• connaître les assomptions, leur formation et leurs interactions • Mieux comprendre pour mieux interpréter l'incertitude • Contexte aux décisions et à l'exercice du pouvoir

Le contenu du tableau illustre bien les différences de point de vue qu'ont adoptées différents auteurs de la culture organisationnelle de la dernière décennie. Cette vision de la culture origine de la vision qu'on a de l'organisation.

Les uns parce qu'ils considèrent l'organisation comme une entité, verront la culture comme une variable, comme un outil que l'on peut gérer, quantifier afin d'atteindre avec efficacité les buts organisationnels. Cette vision se situe principalement dans un contexte de survie de l'organisation.

Les autres voient l'organisation formée de trois composantes: un système culturel, un système structurel, un système d'idéation. Contrairement donc à la vision holistique de l'organisation, il faudra s'attarder aux acteurs, aux sous-groupes, à leurs interactions. La culture devient le domaine de l'implicite, des assomptions sous-jacentes à l'action.

Finalement, la culture non unifiée et prégnante est davantage clivée; sa formation ne devient donc plus l'apanage exclusif de la classe managériale, mais la propriété d'un milieu social et d'un temps donné.

6. Modèles

C'est à l'intérieur de ces visions que sont présentés les modèles conceptuels différents parce qu'ils représentent ces approches ou parce qu'ils intègrent celles-ci.

Ainsi selon le rôle que l'on attribue à la culture organisationnelle et les liens qu'elle entretient avec les autres facteurs et variables de l'organisation apparaîtront différents modèles de culture.

Huit modèles seront ici présentés. La plupart appartiennent au monde des affaires, d'autres, moins nombreux, à l'administration scolaire. Ces modèles ont été choisis car chacun d'eux permettront le choix d'un modèle intégratif, (celui d'Allaire et Firsirotu) qui mettra davantage en relief (mais selon un point de vue modéré, c'est-à-dire à travers la cohérence et la stabilité) l'exercice du pouvoir à l'intérieur de la culture organisationnelle.

5.1 Modèle de la corporate culture

Ce modèle se situe dans la continuité anthropologique où les valeurs forment le cadre d'interprétation de la réalité ici, maintenant.

Bosche (1984) s'inspirant d'Ouchi (1981), Pascale et Athos (1981), Deal et Kennedy (1982), Peters et Watermans (1982) nous en présentent un schéma succinct, mais suffisant, pour comprendre le cadre dans lequel ils situent la culture et l'influence qu'elle exerce. La corporate culture est un sous-système de l'organisation dont les composantes produisent des normes de comportement. Elle est un sous-système, car l'organisation a une culture homogène comme elle a des structures.

Ainsi les valeurs manifestées et partagées, les mythes, les symboles, les rites, les héros, le réseau culturel (qui est la hiérarchie cachée de l'entreprise) sont en relation ou en interdépendance avec la population, les systèmes de contrôle et les structures organisationnelles pour produire des normes de comportement.

Cette influence profonde de la culture sur les normes de comportement sera encore plus grande dans une culture forte "car chacun connaît les buts de l'entreprise et travaillent en ce sens" (Deal et Kennedy, 1982, p.4 , cité dans Guy Saffold, p. 458). Ainsi les buts pour la corporate culture doivent être alignés avec ceux du management, celui-ci pouvant dès lors exercer un contrôle idéologique.

5.2 Modèle de Schein (1984)

Schein est avant tout "préoccupé par l'interaction entre l'organisation et l'individu" (1989, p.68).

Ainsi dans sa définition de la culture, il cherchera à établir comment la culture est arrivée, comment elle est devenue ce qu'elle est et comment elle peut être changée. C'est dans ce cadre d'apprentissage dynamique que la culture organisationnelle est définie comme "un ensemble d'assomptions de base qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui

devenues valides, peuvent être transmises aux nouveaux membres comme une façon correcte de percevoir, penser, sentir en relation avec ces problèmes" (1984, p.3).

1. **Assomptions**

   Les assomptions de base sont diverses mais compatibles. La culture donc ne s'impose pas naturellement mais part d'hypothèses. Ces hypothèses sont classées en trois niveaux selon les niveaux d'appréhension: au niveau inconscient se situent les assomptions, dites universelles, qui sont ultimes, non-discutables; au niveau conscient se retrouvent les valeurs qui forment le cadre de référence de la théorie de Schein. Elles sont débattables, ouvertes, discutables. Enfin au niveau manifeste, les artefacts, plus visibles, révèlent la culture: histoires, mythes, héros, rituel, langage, pratiques de gestion, rapports d'autorité.

2. **Un groupe donné**

   Le groupe social est le lieu de la culture. Il doit être homogène, stable, c'est-à-dire avoir fonctionné depuis assez longtemps ensemble. Cependant cette homogénéité et cette stabilité n'excluent pas la possibilité de diverses cultures dans une organisation. Ce qui compte, c'est la cohérence.

3. **Pour résoudre des problèmes**

   Le groupe a inventé, découvert, développé, pour faire face à des problèmes, des éléments culturels qui, en fait, sont des solutions apprises à des problèmes.

   Ainsi les membres en arrivent à trouver leurs propres solutions lesquelles permettent soit de résoudre des problèmes, soit de réduire l'anxiété obéissant en cela à un besoin d'ordre.

   Ces problèmes rencontrés en cours d'existence du groupe sont reliés soit à la survivance du groupe, c'est-à-dire à des problèmes d'adaptation externe, soit à l'habileté à fonctionner comme groupe ce qui réfère à des problèmes d'intégration interne.

   Dans l'une comme dans l'autre situation, il s'agit d'établir un consensus d'une part autour de la mission (l'élément fondamental) et des buts

stratégiques qui "doivent être dans la lignée des assomptions" (Schein, 1989, p.69), des critères de performance, de l'allocation du pouvoir, des stratégies de correction, et d'autre part autour du membership, de l'intimité, de l'idéologie.

Ces solutions trouvées aux problèmes d'adaptation et d'intégration doivent nécessairement être en harmonie. C'est là le degré de mesure de la culture: la cohérence, la congruence ce qui suppose qu'on ne recherche pas nécessairement la meilleure solution.

4. **Devenues valides**

Les valeurs devenues virtuellement indiscutables assurent la stabilité, même si la culture est dynamique. Il s'agit donc d'une stabilité dynamique reliée à l'apprentissage des membres.

5. **Transmises aux nouveaux membres**

La socialisation des nouveaux membres est un élément-clé dans la stabilité et la légitimation que peut assurer la culture. Il s'agit d'abord de transmettre aux nouveaux ces solutions apprises qui serviront de cadre de référence et de normes de comportement. Cette socialisation met en lumière, que dans le cadre de la pensée de Schein concernant la culture organisationnelle, il est plus important de savoir "comment vous faites plutôt que ce que vous faites" (Schein, 1989, p.65). Cela concerne autant la manière dont on socialise les membres que l'importance que l'on accorde au "comment faire".

Bref, considérant l'importance de la cohérence entre la mission, les buts et les assomptions, considérant l'importance des solutions adaptées à l'entreprise et à l'environnement, considérant finalement l'attention apportée à la socialisation, Schein s'inscrit dans ce que Thévenet (1986, p.22) appelle l'approche processuelle où le leader prend toute son importance autant en ce qu'il guide l'apprentissage des solutions qu'en la confiance et au respect qu'il accordera aux solutions apprises et à leur transmission.

La compréhension de la culture devient ainsi intégrée au processus de management lui-même, mais toujours dans le respect "d'aller là où sont les

histoires" (Schein, 1989, p.69). Cela demeure fidèle aux racines anthropologiques auxquelles il associe la culture.

Les autres modèles présentés partiront de Schein, soit qu'ils focalisent leur attention sur les interprétations, sur les facteurs qui influencent la culture, sur la relation entre les stratégies et la culture organisationnelle et c'est cet intérêt qui a guidé le choix des modèles suivants.

6.3 Modèle de Nadine Lemaître (1984,1986)

La culture est un contexte et c'est dans le cadre de la rationalité limitée de la prise de décisions et du pouvoir que Nadine Lemaître situe son modèle de culture organisationnelle.

Ce modèle ne se propose pas d'apporter des solutions mais conduit à une "meilleure connaissance des leviers qui agissent dans la prise de décisions" (Lemaître, 1986, p.159), celle-ci se développant dans le cadre de la culture, de la structure du pouvoir et de la structure de l'organisation. Ainsi la rationalité de la prise de décisions ne prend son sens "que par référence au système de représentations et de valeurs propres à une culture donnée" (Lemaître, 1986, p.145).

Pour Lemaître, la prise de décisions est le fruit de jeux stratégiques dont "le pouvoir se situe parmi les mobiles des décideurs" (Lemaître, 1986, p.9). Et ce sont ces jeux de pouvoir qui feront apparaître les problèmes de rationalité, de coalition et de pouvoir menant à la prise en compte de la culture de l'entreprise.

Le système culturel ayant donc un impact sur le processus d'élaboration de la prise de décision, il importe donc de bien connaître celle-ci.

La culture est la vision que l'entreprise se fait de sa mission et de sa place. A l'intérieur de cette culture, chacun a une idée de son rôle, mais qui doit être canalisée et mobilisée sur les objectifs majeurs.

Ainsi à la culture, elle attribue trois fonctions, toutes en accord, en congruence avec la philosophie globale: la sélection, la formation et le système de contrôle

(Lemaître, 1984). Elle pourra être produite ou reproduite à travers quatre types d'opération: langage, rites, mythes, héros.

La culture se présente donc comme un "système de représentations et de valeurs propres à un groupe humain. Sont de l'ordre de la culture les significations et les interprétations que les membres du groupe attribuent à tous les signes perçus. Sont également de l'ordre de la culture, les valeurs et les classements qui organisent ces perceptions". (Lemaître, 1986, p.142)

Ces valeurs sont imprégnées de celles de la culture de la société et se sont formées dans l'entreprise grâce à l'interaction des activités et des expériences des membres.

1. **Représentations**

   Système de représentations différentes souvent conflictuelles entre elles. Elles représentent une interprétation différente de l'objectif global. Ces représentations se situent à l'intérieur de la représentation que la direction se fait des conditions de survie et de développement de l'organisation. Ceci implique que les représentations doivent s'engager à travers ce prisme, cette vision. Mais cela n'exclut pas la formation de cultures locales: c'est seulement l'interprétation qui en est différente. Elles peuvent co-exister en autant qu'elles sont cohérentes avec le cadre fixé par la direction.

2. **Des membres d'un groupe**

   Le groupe doit être stable, c'est-à-dire avoir partagé des expériences communes. Mais cela n'exclut pas qu'il est un ensemble "de mosaïque de logiques partielles, souvent conflictuelles dues à des interprétations différentes" (Lemaître, 1986, p.10). Cette situation entraînera l'action stratégique des acteurs. Ainsi la culture qui est un facteur de stabilisation sociale ne peut être reproduite à l'identique: elle évolue, se transforme, se produit et se reproduit au rythme d'apprentissage de ses membres "les modifications et les évolutions résulteront des opportunités que les acteurs découvrent dans les transformations de leur environnement et des stratégies qu'ils développent pour renverser les mythes anciens" (Lemaître, 1986, p.148).

Bref, Nadine Lemaître, par l'imbrication très étroite entres les facteurs stratégiques et culturels, accorde à la culture organisationnelle des fonctions de stabilité et de cohérence, mais n'exclut pas l'interaction des acteurs et des représentations qu'ils se font de la réalité organisationnelle (traduite dans leurs actions et leurs décisions) et de la structure organisationnelle.

Cela met davantage en lumière qu'une culture se transforme, évolue selon les acteurs, ceux-ci pouvant en arriver à exercer plus d'influence sur la culture. Donc la culture organisationnelle est placée au centre de jeux de pouvoir que les acteurs 'libres' utilisent pour maîtriser l'incertitude.

6.4 Modèle de Leavitt (1987)

Leavitt suit la tendance moderne dans l'étude de la culture organisationnelle, mais d'un point de vue plus modéré.

En effet, c'est à l'intérieur d'un modèle tripartite de l'activité managériale qu'il situe la relation entre la culture organisationnelle, les facteurs qui l'influencent, le rôle du manager et l'impact qu'elle peut exercer sur l'organisation tout entière. Pour Leavitt, il existe trois types de managers qui doivent co-exister à l'intérieur d'une organisation: l'explorateur, l'analyste et le metteur en oeuvre. C'est à l'intérieur de ce modèle qu'il considère que la dimension exploratrice du management peut façonner la culture.

Voyons d'abord ce qu'elle est pour Leavitt, le rôle qu'il lui attribue et le rôle que les managers peuvent précisément y jouer dans la formation, le façonnement et la transmission d'une culture d'organisation. Cela nous amène à considérer d'une façon plus éclairée la nature et le rôle d'une culture exploratrice, celle-là même qui favorise l'émergence de ce concept par l'importance qu'elle accorde à la mission dans ses objectifs premiers.

1. Nature et rôle de la culture organisationnelle

La culture est à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu. Des facteurs influencent son émergence et à son tour, elle influence l'organisation.

En effet, les fondateurs, les messages implicites et explicites, les récits, le temps ont imprimé à l'organisation une personnalité propre qui, malgré l'apparence d'une grande cohérence, voit jaillir des sous-cultures propices à l'innovation ... ou à la crise.

A son tour, la culture influence les comportements, l'organisation et le processus du management.

Ainsi elle "réconforte, exerce un contrôle social, encadre et oriente notre regard". (Leavitt, 1987, p.136)

Elle réconforte par sa familiarité, par la sécurité que la compréhension des mécanismes assure. Elle impose d'une façon implicite les limites. Elle en vient ainsi à canaliser les comportements et les façons de pensée provoquant ainsi une résistance au changement.

Bref la culture dans le processus du management forme un conditionnement à l'intérieur duquel stratégies et décisions doivent être prises. Dès lors, il est aisé de concevoir le rôle du manager.

2. *Rôle du manager*

Le concept de culture devient un instrument permettant de penser à l'échelle de l'organisation. Le manager doit interpréter, agir et finalement permettre plutôt que provoquer. Il doit interpréter:

- *les événements, l'environnement*
- *les récits, les mythes, les légendes*
- *le vocabulaire spécifique à l'organisation*

pour s'en donner une image.

Il doit agir quotidiennement:

- *en instaurant, mais sans contrainte, des filtres éliminant les différences*
- *en créant un système de significations, une gestion du sens communément appelée communication interne.*

Il doit permettre:

- *les rites informels et les actes symboliques*
- *l'émergence de sous-cultures.*

Par ce rôle, le manager devient ainsi un agent local puissant, mais en autant qu'il respecte la société globale. Lui incombe alors le devoir et le pouvoir de socialisation. Quoiqu'elle ne soit pas son apanage exclusif, les pairs ayant à y jouer un rôle d'importance du fait de leur promiscuité, la transmission de la culture octroie au manager un rôle de grande importance. En effet, c'est dans les limites définies par cette transmission, inculquées par ce processus de socialisation que seront prises les décisions. Ainsi la prise en compte de la culture organisationnelle apporte un cadre nouveau dans le processus de décision.

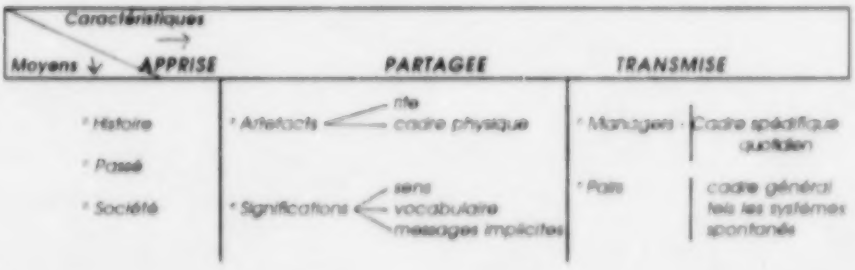
3. Culture exploratrice

C'est en considérant la dimension exploratrice de l'activité managériale que Leavitt en arrive à passer de la mission première que celle-ci se donne à un cadre plus global, qu'est la culture, dans lequel évolue l'organisation.

Ainsi en faisant l'éloge de la culture exploratrice qui se distingue par son unicité, sa conception 'parallèle et plurielle', sa grande variabilité dans le temps, son caractère d'anarchie organisée, Leavitt pose le problème d'un leadership non seulement personnel, charismatique mais appuyé sur et par la culture. Le tableau 2 permet de situer la pensée et l'apport de Leavitt dans notre compréhension de la culture organisationnelle.

Tableau 2

La culture, ses caractéristiques et ses moyens selon Leavitt



Donc la culture permet: 1. une pensée globale

2. d'y situer la prise de décision. Jusqu'à maintenant on s'est contenté d'analyser et d'agir. La dimension culturelle invite à tenir compte dans ce processus de la personnalité de l'organisation, et de celle du manager.

6.5 Modèle de Mumby (1988)

Jusqu'ici les modèles présentés de la culture organisationnelle se sont attardés à conceptualiser comment les organisations forment et transmettent le sens par lequel elles produisent, maintiennent et reproduisent les pratiques quotidiennes.

En d'autres termes, c'est ce processus qui générera la compréhension sous-entendue de ce qui est admissible ou non pour l'organisation ou dans le comportement organisationnel.

Mumby prétend cependant qu'il faut regarder ce qu'il y a en-dessous du concept de culture organisationnelle, c'est-à-dire se préoccuper de l'émergence de la réalité organisationnelle. Il s'attardera donc dans le modèle qu'il propose à la fabrication de sens, aux influences exercées dans ce processus, ce qui le conduira inéluctablement à l'étude de la structure profonde de la culture organisationnelle, impossible à concevoir sans établir de lien avec la structure et l'exercice du pouvoir jusque dans ses processus et ses pratiques quotidiennes.

1. Fabrication de sens et influences

La vision culturelle met le focus sur la fabrication de sens. Ainsi la culture devient synonyme de communication si l'on conçoit celle-ci non seulement comme une transmission d'informations, mais si on l'apparente au symbolisme.

Or dans la culture organisationnelle, le sens n'arrive pas d'une façon consensuelle et spontanée. En effet, il subit l'influence de différents facteurs: des membres, de l'environnement, de la structure de l'organisation et de celle du pouvoir.

- *Influence des membres: puisque l'organisation n'est pas stable mais dynamique, la participation et l'engagement des membres dans la fabrication de sens entraine une interrelation entre l'organisation et ses membres. Cet engagement met en relief la poursuite des intérêts dans la fabrication de sens, lequel encadrera la conduite des autres groupes. D'autre part, les membres ne peuvent être complètement rationnels, car ce sont des gens engagés dans un processus de relation avec l'environnement.*

- *Influence de l'environnement: les informations ambigues acheminées par l'environnement influencent les perceptions et la fabrication de sens.*

- *Influence de la structure de l'organisation qui est non seulement le produit de la culture organisationnelle mais qui en est le médium.*

- *Influence de la structure du pouvoir qui elle également est à la fois le produit et le médium de la culture si bien que les processus qui s'y inscrivent ne sont pas seulement des manifestations de cette culture, mais construisent et reproduisent ce sens, cette réalité sociale.*

2. *Structure profonde de la culture organisationnelle*

Ainsi la culture organisationnelle reflète les relations tripartites qui existent entre deux leviers de la structure: celui de la structure de surface, de l'infrastructure et de l'idéologie.

- *La structure de surface que l'on peut identifier aux artefacts ne sont non seulement des manifestations, mais des médium, c'est-à-dire que les symboles, les histoires, les logos, les métaphores régularisent, constituent et maintiennent la réalité organisationnelle.*

- *L'idéologie, purement idéationnelle est formée de valeurs et de croyances dont la fonction est d'articuler un sens du monde. Elle favorise ainsi la légitimation et la reproduction des réalités organisationnelles dictant ce qui est acceptable ou non.*

- L'infrastructure, qui comprend la technologie, l'économie et la structure des intérêts. C'est surtout ici que se situe l'intérêt de Mumby.

En effet, la participation active des membres, la structure de leurs intérêts qui est produite et reproduite à travers l'idéologie qui est elle-même constituée et constituante entraînent des problèmes de changement et d'éthique.

Et ces problèmes ne peuvent être élucidés si on ne voit pas la structure profonde de la culture organisationnelle, ce qui conduit à la relation symbolisme/pouvoir.

Car puisque tout est fonction symbolique, il faut relier l'exercice du pouvoir à la fabrication de sens.

S'ajoute alors dans la culture organisationnelle une autre dimension, celle du pouvoir qui s'exerce à partir du moment où un groupe est capable d'encadrer les intérêts des autres groupes pour fournir un cadre de référence pour toute activité organisationnelle.

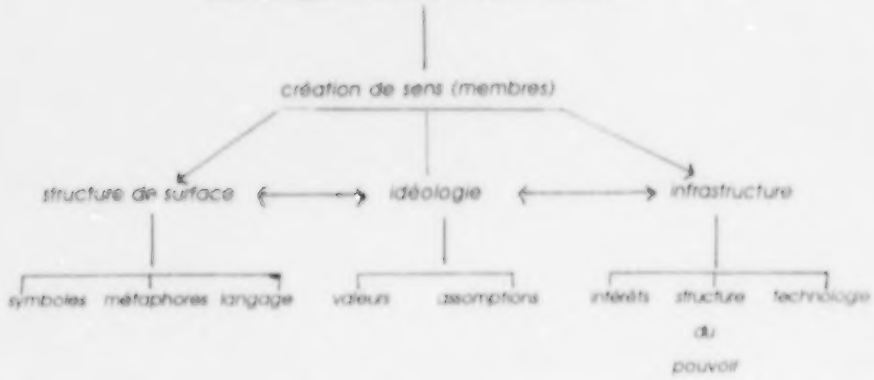
S'ajoute également au pouvoir une autre source: l'habileté, la capacité d'encadrer la réalité organisationnelle d'une façon discursive dans la voie qui sert leurs propres intérêts.

Les processus et les stratégies sont donc non seulement des manifestations qui prennent place à l'intérieur de la structure du pouvoir, mais ils deviennent un des processus qui forment et reconstituent la réalité sociale.

Bref, la préoccupation majeure du modèle de Mumby se retrouve dans la structure profonde de la culture organisationnelle. Nous pouvons schématiser le modèle de la façon suivante:

Tableau 3

Culture organisationnelle = communication



6.6 Modèle d'Allaire et Firsirotu (1983, 1985)

Ce modèle d'Allaire et Firsirotu est un modèle intégratif, car il ne s'intéresse pas seulement au contenu de la culture organisationnelle, mais aux facteurs qui influencent l'établissement des postulats de base et les valeurs fondamentales dans l'organisation.

1. **Contenu**

   La culture organisationnelle est un système de représentations: mythes, idéologies et valeurs. Elle comprend également les artefacts visibles: rites, cérémonies, coutumes...

2. **Facteurs qui influencent**

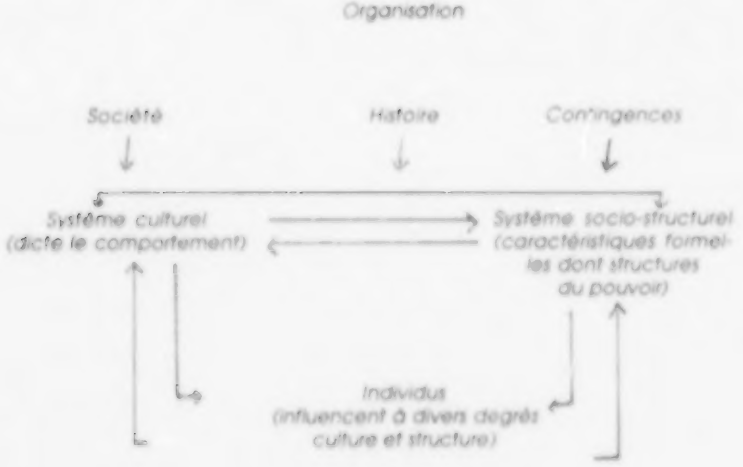
   Ce système de symboles est influencé par son passé, l'environnement, ses acteurs dominants et les liens mêmes entre les éléments.

   Ces sources d'influences renvoient à la structure même de l'organisation formée d'un système structurel dans lequel se situe entre autres les structures du pouvoir, les stratégies, les processus, les politiques, d'un système culturel et des acteurs.

Le schéma suivant exprime les liens qui existent entre chacune de ces composantes et clarifie les facteurs d'influence sur la formation de la culture organisationnelle.

Tableau 4

Schéma conceptuel simplifié



La culture n'apparaît donc plus comme un élément statique, mais comme un dynamisme se développant, comme le mentionnait Lemaître (1986), "selon la capacité d'apprentissage des acteurs".

En effet, plusieurs écrits démontrent que l'organisation agit selon la perception qu'elle a de son environnement. (Pfeffer et Salancick, 1978)

Tableau 5

Cadre mental de l'organisation selon Allaire et Firsirotu

Construction ↓ / Organisation →	Système culturel	Système structurel	Acteurs
Contexte réel			
Processus cognitif	Filtration		
Contexte construit	Construction par les gestionnaires		
	Stratégies		

L'organisation a donc des dispositions culturelles et structurelles. Ces dispositions proviennent des mécanismes de filtration dont est dotée l'organisation et peuvent entraîner des différences notables entre l'environnement réel et l'environnement construit, c'est-à-dire entre la réalité et le discours que l'on a sur la réalité.

Mais l'on sait que c'est la perception que l'on a de l'environnement qui pousse à la prise de décisions et à l'élaboration de stratégies.

Ces considérations laissent donc sous-entendre l'importance de voir en quoi la culture organisationnelle correspond à la réalité si l'on veut assurer l'efficacité. Ainsi lorsqu'Allaire et Firsirotu rapportent que les stratégies découlent de la structure, il faut sous-entendre d'abord que cette structure est formée du système culturel et du système structurel puisque les stratégies découlent non nécessairement de l'environnement réel mais de l'environnement construit. Or, l'organisation n'est pas seulement une création sociale mais aussi créatrice de significations. (Allaire et Firsirotu, 1978, p.35). Il est donc important de connaître comment se forme cet environnement, (environnement réel pouvant être différent de l'environnement "construit") si l'on veut comprendre comment l'organisation a l'habileté et la capacité d'exercer ses stratégies.

Bref le modèle d'Allaire et Firsirotu s'attarde peu sur les traits caractéristiques de la culture. Il n'y a pas de modèle. Il faut référer à la nature même de la culture organisationnelle, aux facteurs qui influencent et la forment, au rôle des acteurs et surtout, et c'est ce qui rend important ce modèle, aux liens bi-directionnels entre le système culturel et le système socio-structurel qui comprend la structure et l'exercice du pouvoir.

7. Modèles de la culture organisationnelle et l'administration scolaire

Peu de modèles concernant le transfert de concept de culture organisationnelle du monde des affaires à l'administration scolaire ont été relevés.

La littérature sur l'efficacité de l'école, sur la recherche de l'excellence semble avoir comme issue l'application concrète des travaux de Deal et Kennedy et de Watermans dans les écoles: c'est "le corporate culture et son contrôle idéologique".

Critiquant cette perspective, Richard Bates (1987) fournit un modèle qui semble davantage s'appliquer à l'école en ce qu'il tient davantage compte de la nature de celle-ci, nécessairement politique, et des diverses interactions dans la poursuite des intérêts.

7.1 Corporate culture et administration scolaire

Les études de Beare (1982), Millikan (1984), Duignan (1985) citées dans Bates se font les avocats de la corporate culture.

En effet, Beare avance l'idée de la manipulation d'une "image corporative" et propose la reconstruction des cultures internes et externes de l'école afin d'assurer une plus grande efficacité.

Millikan prônera également la manipulation de la culture. Ainsi en voulant réduire les différences entre le gouvernement et la gouverne des écoles, il propose le développement de la culture dans toutes les écoles.

Duignan sera plus explicite quant au rôle de la culture. Celle-ci, nécessaire aux écoles, devient un code central de valeurs et de croyances qui lient les membres et guident leurs actions et leurs comportements.

Plus récemment, Eugène Rice (1988), dans une recherche effectuée auprès de dix collèges, prône une culture forte où la cohérence forme le présent et informe sur la planification.

Il la caractérise par son focus sur les étudiants, sa prise de décision par consensus, son autorité partagée, son leadership spirituel, sa structure fluide et ses relations "morales". C'est cette force et cette cohérence qui assure un meilleur moral, de là une plus grande satisfaction donc une meilleure productivité.

De ces études, nous pouvons conclure à l'importance de la culture forte. L'école se retrouve donc chargée de développer des stratégies appropriées pour maintenir et reproduire cette culture forte.

Dans cette perspective, on ignore cependant toute l'étude des relations qui existent au sein des organisations. C'est d'ailleurs dans cette vision politique que Bates proposera son modèle.

Willower (1986), dans une étude ethnographique menée dans deux écoles du nord-est des Etats-Unis, conçoit comme difficile l'application de culture organisationnelle forte à l'organisation scolaire. En effet, de multiples "fragmentations", qu'il s'agisse de différences de normes entre professeurs et élèves, ou entre professeurs eux-mêmes ou encore de la hiérarchie professeurs/directeur d'école, laissent un doute profond quant au consensus spontané de la culture organisationnelle, celle-ci "liée aux buts éducationnels ne se trouve pas vraisemblablement dans des circonstances normales" (Willower, 1986, p.16). Cela devient donc une création délibérée. Le directeur d'école doit donc, pas sa position privilégiée, assumer un leadership qui "comprend" et "prend conscience" de l'importance de connaître les sous-cultures et leurs structures normatives. Mais cela ne saurait s'exercer sans "supports structuraux à long terme" si l'on veut assurer la stabilité du pouvoir.

C'est Richard Bates (1987) qui exprime le mieux cette vision politique de la culture organisationnelle. En effet, le modèle qu'il propose met toute son importance sur la formation des interprétations entre les différents groupes, leur culture et la poursuite de leurs intérêts. La relation entre le pouvoir et la culture émerge de ce modèle, mais elle ne met pas en évidence cette stabilité dont parle Willower.

7.2 Modèle de Bates (1987) et l'administration scolaire

Dans la définition de la culture organisationnelle que nous avons établie au début de ce chapitre, Bates s'intéresse davantage aux deux derniers éléments: celui "d'espace social" et de "systèmes de représentations".

Ainsi la culture organisationnelle est un cadre de référence, une façon de vivre d'un groupe qui, grâce au sens, aux valeurs, aux idées partagées, acquiert une compréhension du monde et d'eux-mêmes.

La culture devient donc observable par ses artefacts, transmise par un processus de socialisation et d'apprentissage déterminé par le passé, les interactions entre la structure objective de l'organisation et les valeurs, les interprétations formées à travers les luttes entre la culture et les intérêts.

Ce modèle fait donc référence au dynamisme de l'organisation dans lequel la culture est apportée, communiquée, formée à travers les attentes des individus pour comprendre et participer à la vie du groupe.

On constate donc que le modèle de Bates se situe davantage dans une vision politique. Et c'est en cela qu'il s'applique à l'organisation scolaire, celle-ci étant de leur vraie nature "des institutions politiques parce qu'elle encouragent et font la promotion de vues culturelles particulières, lesquelles sont le produit de luttes politiques" (Bates, 1987, p. 109).

Cette vision permet de développer le concept de politique culturelle où la nature idéologique prend toute son importance dans les constructions culturelles et dans les luttes entre les différents groupes.

Il existe bien sûr une culture dominante, légitime, mais on ne peut nier l'existence de sous-cultures, c'est-à-dire de groupes variés ayant des expériences différentes, donc une conscience sociale et des interprétations différentes.

Chacune de ses sous-cultures exercera une influence dans la poursuite des ses intérêts.

Mais là où le modèle de Bates s'applique davantage à l'école c'est dans le rôle qu'il donne à celle-ci et la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle se transmet par la socialisation. Or, un des lieux crucial pour la socialisation et "la reproduction d'une position privilégiée de groupes dominants" (Bates, 1987, p.90) est bien l'école. Il faut y voir là une relation entre les interprétations et le contrôle de l'autorité.

Le modèle de Bates apporte donc une vision plus complexe que ce que laissent croire les managers symboliques de la corporate culture.

Ainsi le rôle des interprétations formées à travers les luttes entre la culture et les intérêts, et l'importance des vues culturelles, produits de luttes politiques, sur les processus de l'administration nous amènent au rôle de la culture dans l'exercice du pouvoir et de la prise de décision qu'elle soit au niveau des "idéaux éducationnels et sociaux" ou qu'elle soit pragmatique.

8. Synthèse des modèles retenus

Le contenu du tableau 6 fait état des points de ressemblance et des points de différence qui caractérisent les auteurs des modèles étudiés. Les thèmes retenus sont ceux qui s'apparentent à la définition que l'on accorde à la culture, au rôle qu'elle exerce dans l'organisation, aux facteurs qui influencent sa formation et sa transmission et enfin aux liens qu'elle entretient avec la structure.

Ce tableau, outre ces éléments de convergence et de divergence, permettra de voir que pour les uns (Corporate Culture), la culture se réduit à une variable qu'il faut gérer, pour les autres à une connaissance dont il faut tenir compte dans l'exercice du pouvoir.

Alors que d'un côté, l'on parle de gestion de sens par les acteurs dominants (Corporate Culture, Leavitt, Allaire et Firsirotu), de l'autre on distingue la réalité du discours en tenant compte des assomptions diverses (Schein, Lemaître, Leavitt, Allaire et Firsirotu), souvent conflictuelles (Mumby, Bates) dans lesquelles la poursuite des intérêts interviennent (Lemaître, Leavitt, Mumby, Bates).

De plus, le tableau permet de constater que la mesure de la culture organisationnelle ne peut se résumer qu'à sa force, c'est-à-dire à la cohérence mission/buts/assomptions (Corporate Culture, Lemaître), mais surtout à sa congruence entre les divers intérêts, la réalité et le discours (Leavitt, Mumby, Allaire et Firsirotu, Bates).

Enfin, pour les auteurs cités autres que ceux de la Corporate Culture, les facteurs passé, société, facteur de contingence et les liens bi-directionnels que la structure entretient avec la culture sont déterminants dans la formation de celle-ci.

Cela appelle donc à une vision du pouvoir moins mécan[illegible] approche de la rationnalité limitée de la prise de décision, mais dans un contexte culturel où l'interaction est constante.

Tableau 6
Tableau-synthèse des modèles présentés

Thèmes ↓ / Auteurs →	Corporate culture (82)	Schein (84)	Lemaître (86)	Lacoste (86)	Mumby (88)	Allaire & Firsirotu (85)	Corporate (académie) (82-85)	Bates (87)
1. Nature/culture								
1.1 Besoin d'ordre	X	X	X	X		X	X	
1.2 Assomptions base diverses		X	X	X	X	X		X
1.3 Assomptions conflictuelles					X			X
1.4 Système de représentations		X	X	X	X	X		X
2. Rôle/culture								
2.1 Canalise comportements	X	X	X	X		X	X	
2.2 Contexte d'adaptation (maîtriser incertitude)		X	X	X		X		
2.3 Résolution problèmes		X	X	X		X		
2.4 Contrôle idéologiques	X						X	
2.5 Connaissance		X	X	X	X	X		X
3. Formation/culture								
3.1 Acteurs dominants	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2 Interactions acteurs/ système représentations		X	X	X	X	X		X
3.3 Fabrication sens		X	X	X	X	X		X
3.4 Socialisation		X	X	X		X		X
3.5 Facteurs: société / passé / environnement		X	X	X	X	X		X
4. Liens structure/culture								
4.1 Culture: variable	X						X	
4.2 Influences bi-directionnelles					X	X		X
4.3 Cohérence buts/ mission/assomptions	X		X				X	
4.4 Cadre pour décisions		X	X	X		X		X

Bref si l'on revient à la définition qu'Estelle Morin donne de l'organisation au début de ce chapitre, on peut supposer qu'en partie (mais en partie seulement) le système organisationnel semble dépendre de l'identité de l'organisation et de la légitimité que lui reconnaissent les constituants (1987, p.720) puisque l'organisation en se développant devient de plus en plus politique.

Il devient donc nécessaire de considérer non plus seulement la structure formelle, hiérarchisée mais l'autre structure, plus informelle, celle de la culture organisationnelle. Mais la culture organisationnelle se présente comme un concept difficile à saisir.

Même si les théoriciens et les directeurs s'accordent à y octroyer de l'importance, elle demeure partagée entre un emploi "trivial", utilitaire que l'on en a fait en l'associant à une colle, un ciment, ou comme le mentionne Aktouf, à une recherche plus près du vécu des membres. "La culture est affaire avant tout d'harmonie et d'interdépendance entre les éléments de culture et les éléments de vie" (1988, p. 11).

C'est en considérant davantage ce dernier aspect qu'incombe au manager une nouvelle dimension à son rôle: celui d'interpréter les histoires, l'histoire, les mythes, tous des facteurs qui à la fois forment et influencent la culture organisationnelle et deviennent hautement significatifs pour les membres de l'organisation. On ne peut donc concevoir le fonctionnement de celle-ci si l'on veut atteindre les buts organisationnels sans prendre en compte la culture qui y est apprise, partagée, transmise aux membres soit par des artefacts, soit par des assomptions " à l'intérieur d'un cadre spécifique: scènes culturelles, tâches particulières, réunions, fêtes ou dans un cadre général: hypothèses tacites, rôles, relations, orientation idéologique". (Wilkins, Dyer, 1988, p.523)

Cette réflexion sur la culture, parce qu'elle n'est pas le produit exclusif de l'interprétation du "top-management", mais aussi celui des autres administrateurs et des membres amène d'une part à connaître la spécificité, l'unicité de la culture et les sous-cultures qui "peuvent" y co-exister, et d'autre part à élaborer un plan d'action pour l'avenir. (Duncan, 1989)

Ainsi l'exercice du pouvoir semble lié au contexte qu'est la culture organisationnelle surtout en ce qui concerne la prise de décisions dans l'élaboration des changements et des stratégies.

9. Synthèse - un modèle

De la synthèse des modèles retenus, il sera possible de présenter un modèle qui reflétera à la fois l'idée de cohérence de la culture organisationnelle et celle des interactions mutuelles dans lesquelles s'inscrit l'exercice du pouvoir.

Ainsi, à l'instar de la plupart des auteurs mentionnés, l'organisation est considérée comme dotée d'un système social distinct. Si les fondements intellectuels reposent sur l'anthropologie (en particulier l'école symbolique) et la sociologie, le modèle de culture organisationnelle proposé devra se préoccuper du lien entre l'acteur et le système, c'est-à-dire entre les membres participants qui créent un mode particulier d'existence, une façon de vivre et l'organisation.

Ces interactions existent à trois niveaux:

- l'interaction sociale: la socialisation (Schein, Leavitt, Allaire et Firsirotu), la "communication - fabrication de sens" (Mumby), la communication interne (Leavitt);
- l'interaction avec les processus administratifs (Lemaître, Leavitt, Allaire et Firsirotu, Bates);
- l'interaction avec les artefacts.

Il faut cependant situer ces interactions dans un environnement plus large que celui de l'organisation elle-même.

Le contenu du tableau 7 met donc l'accent sur le concept d'interaction et sur les autres notions relevées des modèles précédents.

Il présente un cadre où le dynamisme de la culture rend plus apparent le lien qu'elle entretient avec le pouvoir.

Cette figure fait voir que, comme le veut le concept de culture organisationnelle, les éléments existants dans l'organisation ont déjà été sélectionnés par la société, le passé, les facteurs de contingence et continuent de l'être soit par les nouveaux éléments issus de ces facteurs (Allaire et Firsirotu), soit par la socialisation effectuée auprès des membres de l'organisation (Schein).

Mais ces différents facteurs n'empêchent pas la formation de sous-cultures ainsi les caractéristiques culturelles peuvent être dispersées à divers degrés.

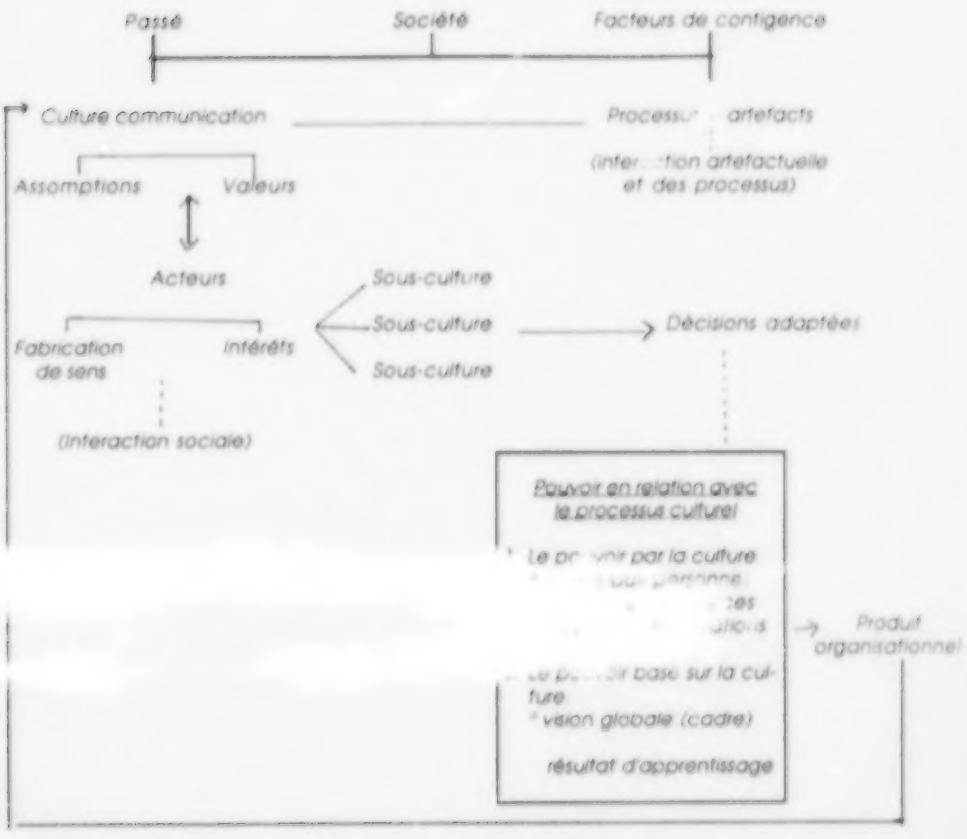
Cependant ces choix et cette formation de sous-cultures renvoient aux assomptions de base et à la communication.

De plus, ce schéma montre l'interaction de la culture avec le processus dynamique de l'organisation. En effet, de même que les effets de la culture transparaissent dans les processus, de même les processus servent à modifier la culture (Mumby).

Finalement, tous ces éléments élaborés seront rendues visibles dans les artefacts.

Tableau 7

Quelques éléments de la culture et leur relation avec le pouvoir.



9.1 *Définitions*

Donc d'après le tableau 7, si l'on veut voir comment l'étude de la culture organisationnelle conduit au pouvoir d'influence dans la prise de décisions, il faut voir la culture, nécessairement clivée, comme synonyme de communication et comme formée, maintenue et transmise par des multiples facteurs.

9.1.1 La culture est communication

On entend ici par communication l'attitude identitaire où l'importance de l'image interne est le but recherché.

En effet, la culture parce qu'elle est un processus continu, réfère, entre autre, à la communication, à la fabrication de sens, à la construction de la réalité.

Ainsi la culture, qui se situe à trois niveaux:

- celui des assomptions (système de représentations);
- celui des valeurs partagées;
- celui des artefacts (structures, règles, ligne de conduite, cadre physique, métaphores ...)

non seulement dicte les normes, les valeurs, mais fait aussi appel à la capacité que les individus acquièrent, utilisent, transforment par leurs relations (rappelant en cela Mumby, 1988), fournissant ainsi une vision globale et une référence permanente.

9.1.2 La culture est clivée

Il y a une culture dominante, mais la plupart des modèles supposent également une conception "plurielle" de l'organisation et de la culture dans laquelle la pénétration et l'intégration différentes (Allaire et Firsirotu, 1984; Louis, 1985), la poursuite d'intérêts, les compétences, positions et rôles divers amènent à considérer l'importance de la construction de la réalité, des significations et des interprétations dans l'exercice du pouvoir.

9.1.3 Les facteurs de formation

La culture est formée par le passé, la société, les facteurs de contingence, la socialisation, les processus.

Le passé (la mémoire du groupe selon Schein et E. Normand, 1984), la société et les facteurs de contingence (autres organisations, économie, technologie

(Allaire et Firsirotu, 1984), pouvoir (Mintzberg, 1979) ont déjà agi et agissent sur la culture.

La socialisation, "l'interaction entre le système social et les nouveaux membres qui entrent dans l'organisation" (Schein cité dans Mintzberg, 1986, p. 230) est assurée par la société globale, les managers, les pairs et acquise dans un cadre spécifique et dans un cadre général.

Les processus, formulations d'objectifs, de stratégies, non seulement découlent de la culture et de la structure, mais peuvent aussi modifier, influencer la culture.

1.2 La dynamique du modèle

Le tableau 1 fait donc référence à une approche particulière de l'organisation. En effet, celle-ci ne peut plus être appréhendée seulement par sa structure formelle, par un modèle d'analyse, mais aussi par un contexte.

Ainsi l'approche contextuelle, c'est-à-dire l'approche culturelle, fait voir que le contenu de la culture organisationnelle (et les facteurs qui l'ont formée) n'est pas seulement un "bagage" accumulé, une liste "d'antécédents" permettant de constater ou de justifier la culture présente. Elle permet aussi de reconnaître que les processus culturels, contraints par la structure, contribuent également à former celle-ci. (Allaire et Firsirotu, 1988; Pettigrew, 1985 cité dans Saffold, 1988, p. 552)

La culture organisationnelle devient donc un cadre d'analyse qui permet l'examen des caractéristique culturelles qui influencent le produit organisationnel.

Dans la littérature sur la culture, on fait de fréquentes références à l'impact de la culture sur le pouvoir et la prise de décision. D'abord parce que les processus (dont entre autres le climat, le comportement, la communication, l'apprentissage, l'intégration - différenciation, le leadership) sont conditionnés par la culture existante (Saffold, 1988, p.552), puis parce que les multiples interactions (entre membres, entre sous-groupes, avec les processus

dynamiques de l'organisation) révèlent l'importance de la fabrication de sens et de la poursuite des intérêts.

Bref la culture ne se réduit pas à des traits statiques, mais englobe un processus dynamique menant à des prises de décisions adaptées, ce qui laisse voir la place du pouvoir d'influence dans le produit organisationnel, qui, à son tour, devient un artefact, une donnée influençant la culture.

Ainsi, ces multiples interactions entre les membres et la structure, le dynamisme de la culture et des sous-cultures, la grande place de la structure informelle dans l'organisation (sociale et politique) posent le problème du changement et du pouvoir.

En effet, la culture organisationnelle, reflet de ce qui se passe vraiment dans l'organisation, est révélatrice des relations de pouvoir. Mais parce que la culture relève d'un processus, elle laisse également place à la création de relations de pouvoir influençant le processus décisionnel, ce qui fera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre III

L'objet de ce chapitre est de voir en quoi le concept de culture organisationnelle appelle à une vision du pouvoir où les relations existantes et à exister font de la culture à la fois un contexte d'attribution du pouvoir d'influence et un lieu d'émergence de ce pouvoir rendu visible dans la prise de décision. La culture organisationnelle semble donc permettre non seulement à l'autorité d'établir et de confirmer ses bases, mais aussi au pouvoir d'influence de s'exercer.

En effet, si cette vision de la culture est correcte, il est aussi correct de dire qu'elle peut, par ses interactions, par le dynamisme d'apprentissage des individus, des groupes de l'organisation dans la poursuite d'intérêts particuliers octroyer du pouvoir, celui-ci devant être validé, légitimé par la culture organisationnelle.

Cela suppose une vision particulière du pouvoir; il est non pas associé à l'hégémonie, à la domination, au contrôle, mais plutôt à la qualité de la relation, à la maîtrise, à la capacité de permettre l'émergence des habiletés et des compétences.

Mais ce concept de relation, issu des études de Dahl (1957), peut être envisagé de deux façons, car, comme l'exprime Morgan (1988, p. 79), pour "certains cette définition est le point de départ des conditions immédiates qui font qu'un groupe personne dépend d'un autre. Pour d'autres, c'est l'examen des forces historiques qui déterminent le cadre d'action dans lequel se tissent les relations du moment".

Cette dernière tendance semble plus appropriée à la vision que prône la culture organisationnelle.

Les rapports entre la vision de la culture organisationnelle et celle du pouvoir étant posés, il sera plus facile d'établir les liens entre la culture organisationnelle et le pouvoir d'influence.

C'est en effet, toujours à l'intérieur de cette vision, par un parallèle entre les composantes et les facteurs de la culture organisationnelle et d'autre part les sources d'influence, traduit, opérationnalisé dans la prise de décisions, que nous verrons que la culture organisationnelle est un élément important dans l'exercice du pouvoir.

1. Le pouvoir, une vision

Le pouvoir se conçoit en termes de relation (Dahl, 1957) et peut être vu comme le produit de l'organisation et de sa structure ou comme un médium.

A) 1.1 La notion de relation

En effet, plusieurs auteurs s'accordent à attribuer au pouvoir cette qualité de relation.

Kanter (1977, p. 166) définira le pouvoir comme étant "l'habileté à réaliser des choses, à mobiliser des ressources, à les obtenir, à contrôler les conditions qui rendent les actions possibles. La signification du pouvoir est plus près de la maîtrise, de l'autonomie que de la domination".

Plus récemment, Argyris (1989, p. 9) accentuera cette double idée de relation et de maîtrise en considérant le pouvoir comme "une habileté à engager les autres, basée sur l'intention de les entraîner, de favoriser l'expression de leurs informations, de leur expertise, de leur identité".

Et cela ne va pas, toujours selon Argyris, sans un retour aux assomptions de base qui guident la gestion, les stratégies, les décisions.

En effet, beaucoup de contraintes entourant la qualité de la relation sont, comme l'exprimait Morgan (1989, p. 189), "inhérentes à la culture de l'entreprise et à la façon dont on fait les choses ici".

1.2 La relation à l'intérieur du pouvoir

Le pouvoir ainsi perçu en termes de relation mène à la prise en compte de la poursuite des intérêts. Cependant deux visions s'opposent, soit que l'on considère cette relation et les intérêts qui s'y rattachent à l'intérieur du pouvoir, c'est-à-dire comme un produit de l'organisation, soit qu'elle soit vue à l'intérieur d'un processus de structuration, ce qui semble davantage relié à la vision d'émergence, d'interaction, d'appropriation de la culture organisationnelle. (tableau 8)

Rappelons brièvement quelques auteurs qui, par leur démarche, amènent à considérer le pouvoir davantage comme un médium dans lequel les groupes d'intérêt, les interactions, les vues culturelles sont des éléments essentiels à sa structuration et à son exercice dans la prise de décision.

En effet, Lukes (1954) par l'importance qu'il accorde aux groupes d'intérêt dans la prise de décision apporte une dimension importante dans la capacité d'exercer du pouvoir et à son appropriation, ce qui s'apparente à la vision proposée par la culture organisationnelle.

Baccarach et Lawler (1980), en séparant la structure de l'interaction dans la prise de décision mettent en évidence non seulement le rôle de celle-ci dans la prise de décision, mais aussi le lien entre le pouvoir et la culture organisationnelle. Ainsi pendant que la structure est reliée à l'autorité agissant sur les décisions stratégiques, l'interaction est associée à l'influence, au pouvoir informel déterminant sur les situations du fait.

L'apport de Pfeffer (1981) dans cette vision du pouvoir se situe principalement au niveau de la possibilité qu'il laisse entrevoir de l'importance de l'action symbolique. En effet, distinguer le rôle de la réalité sociale et de la réalité culturelle dans l'institutionnalisation du pouvoir et dans la prise de décision souligne l'influence des vues culturelles.

Cependant ces auteurs, bien qu'ils soulignent l'importance des groupes d'intérêts, des interactions, de l'action symbolique, laissant ainsi entrevoir le lien entre le pouvoir et la culture organisationnelle, placent toujours le pouvoir à

l'intérieur des structures, c'est-à-dire comme un produit de l'organisation où souvent le pouvoir conduit à l'hégémonie (Mumby, 1988).

1.3 La relation à l'intérieur d'un processus de structuration

D'autres auteurs préfèrent considérer le pouvoir comme un médium, c'est-à-dire à l'intérieur d'un processus de structuration.

Ainsi Ranson, Hinings, Greenwood (1980, cités dans Mumby, 1988) considèrent que les structures sont non seulement construites mais sont à se constituer, ce qui est primordial dans la poursuite des intérêts & l'appropriation du pouvoir.

A cela, Mumby (1988) ajoutera que toute action, toute décision donc devient symbolique puisque les actions à la fin reflètent l'organisation et contribuent à sa structure.

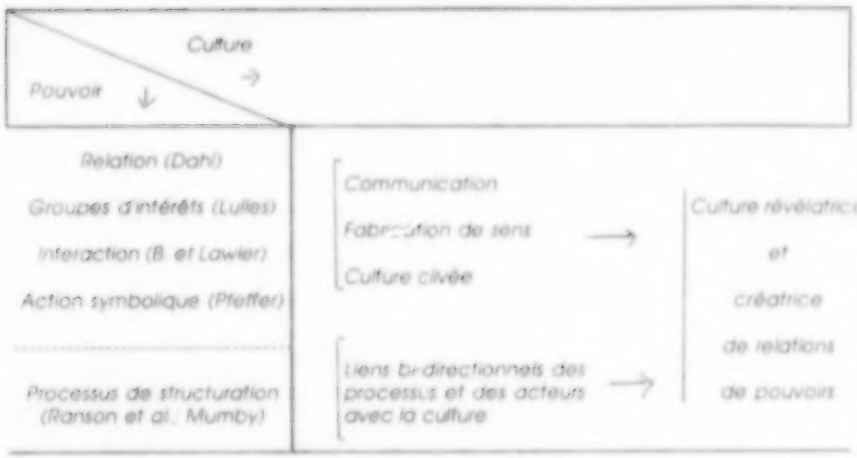
Bref, il semble permis de faire un parallèle entre cette vision du pouvoir (relation, intérêts, interactions à l'intérieur d'un processus de structuration) et la vision d'interactions, d'émergence de la culture organisationnelle.

Le rapprochement de ces deux visions servira de cadre à l'étude du lien entre la culture organisationnelle et le pouvoir d'influence manifesté dans la prise de décision.

Le contenu du tableau 8 met en parallèle la vision du pouvoir et la nature de la culture organisationnelle. Considérer le pouvoir comme un produit révèle les relations existantes et leur maintien, tandis qu'envisager le pouvoir dans un processus de structuration réfère davantage au dynamisme de la culture et à la création de relations de pouvoir.

Tableau 8

Un cadre: ***le rapprochement entre la vision du pouvoir et celle de la culture organisationnelle.***



B) *Le pouvoir d'influence*

Si l'on veut être fidèle à cette vision du pouvoir et de la culture organisationnelle, il faut voir en quoi cette dernière peut être source de pouvoir d'influence et ainsi permettre l'émergence.

Ce pouvoir d'influence chez Baccarach et Lawler (1980, p.35) est synonyme d'opportunité et est relié à la structure informelle de l'organisation.

Or cette opportunité, ce pouvoir de connection se traduit par l'accès privilégié à des personnes, à des ressources, à de l'information (Kanter, 1979; Mechanic, 1962, cités dans Paul Laurin, p. 52).

Parmi les auteurs qui ont explicité ces zones de pouvoir, on peut citer Côté (1988), Hoyle (1988), Kelly (1989).

Ainsi pour Côté, ce pouvoir est relié à l'expertise, aux relations utilitaires extérieur-intérieur, aux attitudes face aux règles. Pour Eric Hoyle (1988), ce pouvoir se développe autour de la personnalité, de l'expertise, de l'accessibilité à l'information et aux ressources matérielles et symboliques. Pour Kelly (1989), la réputation, l'habileté, l'expertise, les connections accumulées à travers le temps sont sources de pouvoir d'influence.

Expliquons donc brièvement ces zones et voyons comment le modèle de culture organisationnelle fourni au chapitre précédent permet d'établir les liens nécessaires.

1.4 L'accès privilégié à des personnes

Il faut entendre par personnes autant celles qui sont à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

En effet, on peut se rapprocher du pouvoir par différents liens, ce qui forme la structure informelle et devient le lieu du pouvoir d'influence.

Ainsi
- la création de réseaux sociaux qui permettent l'accès soit à la coalition dominante, soit aux relations extérieures
- les connections avec plusieurs niveaux organisationnels

sont essentielles pour avoir du pouvoir. (Brass, 1984; Stauss, 1973; Kanter, 1977 cités dans Paul Laurin, p. 52 - 55)

1.5 L'accès à des ressources

Ces réseaux associés à ceux qui ont accès à des ressources matérielles ou symboliques donnent du pouvoir. (Pfeffer, 1980 cité dans Paul Laurin, p. 56)

1.6 L'accès à des informations

L'information est synonyme ici de connaissance: "connaissance de l'organisation, des personnes, des normes, des procédures et des techniques"

(Mechanic, 1962, cité dans Paul Laurin, p. 56). "La connaissance, c'est le pouvoir" (Abravanel, 1988, p. 59).

Il faut donc, pour permettre cette connaissance et ce pouvoir, l'intégration à ces réseaux informels; il devient donc possible de détenir des informations souvent cruciales pour l'organisation et la dépendance de ces informations crée du pouvoir. En effet, celui qui détient des informations, comme celui qui est au centre d'un réseau d'informations, détient du pouvoir. (Crozier, 1964; Pfeffer, 1981, cités dans Paul Laurin, p. 56 - 59).

Cet écart sur la vision du pouvoir et sur une de ses dimensions (l'influence) est important car il permet de voir comment la culture organisationnelle devient pour tous les membres une source de pouvoir. En effet, elle permet cet accès privilégié à des personnes, des ressources, des informations.

2. Le pouvoir d'influence et la culture organisationnelle

Considérant le parallèle entre la vision du pouvoir avancée et celle de la culture organisationnelle, deux voies d'analyse s'annoncent:

- la culture organisationnelle devient le contexte du pouvoir d'opportunité dans lequel il est possible d'agir sur des situations de fait (Baccarach et Lawler, 1980, p. 35);
- la culture organisationnelle devient le lieu, où le pouvoir conçu dans un processus de structuration, permet l'émergence, voire le changement.

2.1 La nature (les composantes) de la culture organisationnelle: un contexte au pouvoir d'influence.

Les facteurs culturels d'une organisation, comme l'a démontré Nadine Lemaître (1986), laissent place aux opportunités de valoriser des choix, des problèmes, des solutions. Ils permettent aussi pour certains de contrôler des zones d'incertitude.

Voyons comment la nature même de la culture le permet.

2.1.1 Les assomptions

La culture parce qu'elle renvoie aux assomptions, aux postulats de base, aux systèmes de représentations qui justifient attitudes et comportements donne du pouvoir parce qu'elle "circonscrit les problèmes pertinents, légitime des solutions, choisit les experts, détermine ceux qui seront habiles à prendre des décisions" (Lemaître, 1986, p. 145).

Elle permet donc la connaissance à la base de toute action. Elle favorise également les informations. En effet, comme le mentionne Argyris (1989, p.9) souvent les routines organisationnelles et la façon dont on fait les choses ici provoquent des "blocages" et empêchent la transmission d'informations pertinentes et souvent cruciales pour l'organisation. C'est donc par un retour aux assomptions, la base de la culture organisationnelle, que les informations pourront circuler.

Bref la culture organisationnelle permet la connaissance, la capacité de lire des situations, la transmission d'informations fournissant ainsi un contexte permanent, mais le plus près du vécu, à l'action.

2.1.2 La communication

La culture, parce qu'elle est communication interne réfère à la question du sens.

Or la culture, tout comme l'organisation, est une création sociale (Allaire et Firsirotu, 1988) dans laquelle s'insère la fabrication de sens (Mumby, 1988), l'énaction de la réalité (Weick, 1957, Morgan, 1988).

Ainsi, la culture organisationnelle influencée autant par les managers que par les pairs confère à certains cette habileté à encadrer la réalité organisationnelle, ce qui pour Mumby (1988) est source de pouvoir.

Cependant, ce pouvoir qui laisse à certains une grande opportunité doit être placé en parallèle avec le fait que la culture organisationnelle est faite d'interprétations et d'interdépendances et qu'il peut y avoir "des déformations

systématiques de la communication"(Beyer, 1981 cité dans Abravanel, 1988, p. 180).

Cela nous amène, en particulier, à considérer la nature clivée de la culture car l'issue de celle-ci, c'est la cohésion interne.

2.1.3 La nature clivée

La formation de sous-cultures dans une organisation peut aussi être source de pouvoir.

En effet, des réseaux informels se forment, et parce qu'ils fournissent des connections créant des situations d'interdépendance, ils sont essentiels pour avoir du pouvoir. (Kanter 1977, cité dans Paul Lauin, 1988, p. 52).

Tel que le modèle de la culture organisationnelle le propose, ces réseaux peuvent se former par:

- *les alliances interpersonnelles. Les membres retirent du pouvoir de ces réseaux et la culture leur octroie du pouvoir à celui qui utilise ces réseaux autant qu'à celui qui est à l'intérieur de ce réseau. En effet, ce dernier, reconnu par ses pairs, exerce un pouvoir d'influence parce qu'il peut déterminer les valeurs et les attitudes de la sous-culture dont il fait partie. (Morgan, 1988, p. 199).*
- *la compréhension ou l'interprétation différente de l'objectif et par la poursuite d'intérêts. Ainsi, certains, comme en fait état une étude de Nadine Lemaître (1986) en arrivent à manipuler la structure pour obtenir un statut supérieur et obtenir, par leur image, du pouvoir sur le reste de l'organisation.*
- *des réseaux peuvent aussi se former par les connaissances, les expertises, les compétences spécialisées de certains membres de l'organisation.*

Ceux-là obtiennent du pouvoir:

- *parce qu'ils peuvent contrôler des zones d'incertitude (Lemaître, 1986);*

- parce que, pour certains, leur compétence les place en situation d'interdépendance profonde. Ils arrivent non seulement à contrôler une zone d'incertitude, mais ces détenteurs de compétence entraîneront des mutations profondes de leur statut. (Drucker, 1989)

Bref, on peut considérer que la culture offre l'opportunité par les connaissances qu'elle permet, par l'accès à des réseaux, par la possibilité d'obtenir des ressources matérielles et symboliques. Ainsi la culture, bien qu'étant formée de sous-cultures, offre une vision globale dans laquelle cependant les interdépendances et les interprétations différentes permettent à certains d'obtenir un plus grand pouvoir d'influence.

2.2 Les facteurs de la culture organisationnelle: un lieu de pouvoir d'influence

La façon dont la culture s'acquiert et se transmet contribue grandement à faire de la culture un lieu de pouvoir.

2.2.1 La socialisation

La culture se transmet par la socialisation dans un cadre spécifique et général.

C'est en effet par la socialisation que les connections essentielles sont rendues possibles.

Premièrement, la socialisation, effectuée dans un cadre spécifique, permet, lors de réunions, de fêtes, de comités d'avoir accès à des personnes, des informations de différents niveaux organisationnels et de créer des réseaux qui agiront comme supporters.

Deuxièmement, la socialisation, effectuée dans un cadre général, permet la transmission de valeurs communes. On [illegible] que la socialisation est une fonction, dans la vision de la culture, pour le recrutement, la sélection, la promotion, les récompenses (Lemaître, 1986; Mintzberg, 1986, p. 230). En effet, la socialisation par l'intégration qu'elle permet, par la pénétration sociologique

(Louis, 1986) qu'elle favorise donne du pouvoir à ceux qui sont fidèles et s'identifient à ces valeurs (Pfeffer, 1981).

Également, la socialisation, qui s'effectue dans le temps et dans un groupe donné, assure à l'organisation un milieu consistant et non ambigu (Kelly, 1989). Ainsi, elle permet à certains, à l'intérieur de ce cadre, de développer une crédibilité sociale, source importante d'influence auprès des managers et des pairs.

Finalement, elle permet de développer des solutions apprises et validées, facilitant ainsi une plus grande connaissance et compréhension des normes formelles et informelles de l'organisation, source d'influence.

Bref la culture transmise par la socialisation fournit l'opportunité de faire partie ou d'être à proximité des réseaux formels et informels de l'organisation, de connaître les valeurs et les normes informelles, d'être reconnu.

2.2.2 Passé - société

D'autres facteurs tels le passé, la société, les facteurs de contingence ont fait et font encore de la culture organisationnelle un lieu de pouvoir.

En effet, le passé et la société ont donné un pouvoir au fondateur, celui qui a marqué la culture organisationnelle et à ceux qui se conforment au style de direction souhaitée. Toute une partie de la culture organisationnelle fait ressortir le rôle du charisme et des styles de direction dans la création des cultures (Allaire et Firsirotu, 1988, p. 126) octroyant ainsi un pouvoir d'autorité et un pouvoir d'influence.

2.2.3 Facteurs de contingence

Finalement, les facteurs de contingence fournissent l'opportunité à certaines personnes.

Outre le rôle de la technologie dans la formation de la culture qui favorisait l'influence des compétences spécialisées, l'environnement de l'entreprise joue un rôle analogue. En effet, la culture a trait aussi à l'environnement, c'est-à-dire à se donner une image. Ainsi la culture donne un pouvoir d'influence à ceux qui s'occupent des relations externes de l'organisation.

Le contenu du tableau 9 illustre comment la nature et les facteurs de formation de la culture organisationnelle fournissent l'accès à des personnes, à des ressources, à de l'information c'est-à-dire à un pouvoir d'influence qui se traduira dans la prise de décision.

Tableau 9

La culture organisationnelle et le pouvoir d'influence

Pouvoir d'influence → / Culture organisationnelle ↓		Accès à des personnes	Accès à des ressources	Accès à de l'information
Nature:	Assomptions	Permet le choix de personnes →		Connaissances de base
	Communication			Encadrer la réalité
	Sous-culture	Réseaux, connections, intérêts →	Ressources symboliques et matérielles (compétences - intérêts)	Contrôler zone d'incertitude (connaissances - intérêts)
Facteurs:	Socialisation	* Réseaux: Valeurs * crédibilité →	→	Connaissances des normes et de solutions validées
	Passé, société	* Fidélité aux styles de direction →	→	→
	Contingence			Relations externes: image

2.3 La culture organisationnelle et le pouvoir d'influence dans la prise de décision

Ce pouvoir d'influer se se traduit dans la prise de décision. Il faut d'abord distinguer, comme l'a fait Baccarach et Lawler (1981, p. 35) les décisions stratégiques et les situations de fait. Ce sont ces dernières décisions qui relèvent davantage du pouvoir d'influence.

On peut agir à trois niveaux sur la décision:

- au niveau des prémisses,
- au niveau du processus lui-même,
- au niveau du résultat,

les facteurs culturels permettent d'abord de donner une vision globale des problèmes (Bennis et Nanus, 1985; Leavitt, 1987) et envisagent ceux-ci davantage dans une perspective problèmes-moyens.

En effet, il ne s'agit pas, dans la vision de la culture, de trouver une solution universelle, ni une solution contingente, mais plutôt une solution adaptée à l'organisation (Thévenet, 1986). C'est ainsi que la culture organisationnelle, par le cadre ou référence qu'elle fournit, agit sur les prémisses de la décision.

Les effets de la culture organisationnelle et du pouvoir d'influence peuvent aussi se produire au niveau du processus lui-même. En effet, les réseaux informels, les compétences spécifiques, les connections permettent à certains de prendre une place importante dans la prise de décision. Cependant, ces facteurs agissent sur les situations de fait (Lemaître, 1986).

2.4 Le pouvoir d'influence à l'intérieur de la culture organisationnelle

Le pouvoir ne peut s'exercer qu'à l'intérieur de la culture organisationnelle (Leavitt, 1987). En effet, parce que la culture est fondée sur une base de matériaux considérables, sur les représentations des acteurs des sous-groupes et qu'elle n'est pas imposée, mais le résultat d'un processus de création (Thévenet, 1986, p. 35), le pouvoir ne peut s'exercer qu'à l'intérieur de ce cadre.

En même temps que la culture légitime les relations de pouvoir, ces dernières la soutiennent.

En effet, la culture a pour rôle d'institutionnaliser et de valider des valeurs, des réponses à des problèmes, des routines organisationnelles. Ainsi par cette connaissance de valeurs et de façons de faire, elle peut fixer les lignes de conduite qui permettent de définir (ensemble) les actions possibles. Elle permet également de remettre en question des actions: la culture n'impose pas une action, mais celle-ci devient le résultat d'un apprentissage comme le démontre Ouchi (1981) dans Théorie Z.

Elle devient une vision globale qui rend possible ou non l'implantation de stratégies, l'évolution, les modifications: la culture organisationnelle offre de multiples opportunités et c'est à l'intérieur de la perception que l'on a de la culture et de l'intention que l'on a de se servir de ces opportunités qu'on peut effectuer des choix sur les stratégies qui continueront les mythes ou les renverseront.

Bref, les liens qui existent entre le pouvoir et la culture semblent permettent de dire que la culture n'est pas seulement révélatrice des relations de pouvoir, mais qu'elle en est aussi créatrice en autant que ce pouvoir se basera sur la culture.

Ainsi apparaît une nouvelle dimension à la rationalité limitée de la prise de décisions: les facteurs culturels.

CHAPITRE IV

L'objet de ce chapitre est de faire un rapprochement entre le modèle culture - pouvoir d'influence et l'organisation scolaire.

L'organisation sociale devenant, dans le temps, de plus en plus politique (E. Morin), il est donc important si l'on veut utiliser le concept de culture organisationnelle comme concept de recherche de regarder comment il se situe dans un modèle politique de l'organisation.

En effet, tout comme le modèle dynamique de la culture proposé était relié au système de représentations, aux interactions qui deviennent un cadre à la décision, le modèle du pouvoir avancé référait aux assomptions de base, aux relations, à la poursuite des intérêts qui, ensemble, permettraient au pouvoir d'influence de s'exercer dans la prise de décision. C'est dans cette lignée de pensée qu'on situe l'organisation scolaire dans laquelle les intérêts divers, les interactions, les sous-cultures, les coalitions en font une organisation politique qui forme et est formée par son environnement et son contexte organisationnel. (Bacharach, 1983)

Jusqu'à présent, il a été établi que la culture, par sa nature et les facteurs qui la façonnent, permet à certains d'obtenir un pouvoir d'influence dont les sources sont nombreuses et variées à travers l'organisation.

Le présent chapitre tentera d'appliquer ce parallèle entre la culture et le pouvoir à l'organisation scolaire.

Pour ce faire, le modèle proposé au chapitre II servira de cadre et permettra de voir en quoi les caractéristiques de l'organisation scolaire, vue comme une construction sociale mais surtout comme une entité politique, amènent certaines personnes, grâce à leur crédibilité ou à leur opportunité, à influencer les décisions dans l'administration scolaire.

1. La culture et le pouvoir d'influence dans l'organisation scolaire

1.1 La nature de la culture: assomptions

La culture organisationnelle rappelle d'une part l'importance de retourner aux assomptions, aux mécanismes développés pour maintenir, changer ou influencer le processus décisionnel et, d'autre part, la nécessité de considérer l'impact des tout cultures sur la décision.

La culture réfère d'abord, comme il a été dit, aux assomptions de base, aux interprétations, à la capacité d'énacter la réalité. La nature même de la culture permettrait donc, pour certains, d'avoir accès à la base de la connaissance qui précède l'action, à des ressources symboliques et matérielles.

En effet, de nombreuses études découlant des travaux de Mead (1962), Schutz (1964) et Berger et Luckman (1966) ont exploré le rôle du symbolisme pour créer, soutenir, changer les assomptions au sujet des organisations.

Ces études permettaient d'inférer que chaque individu dans l'organisation essaie d'obtenir une plus grande zone de discrétion, un plus grand pouvoir d'influence.

Ce pouvoir d'influence, même s'il devient difficile à démarquer du pouvoir d'autorité (Hoyle, 1982, p. 259) est octroyé aux administrateurs scolaires. Les arguments fournis par les études de Gronn, Silverman et Jones, Bergs (cités dans McPherson, 1986) montrent comment ceux-ci arrivent à maintenir ou à changer les réalités organisationnelles: "de leurs assomptions de base, qu'eux seuls doivent connaître, émergent des politiques qui ne sont en fait que des artefacts culturels".

Ainsi, cette connaissance par laquelle les réalités sont soutenues, négociées donne aux administrateurs scolaires un grand pouvoir d'influence qui leur permet d'encadrer la réalité et les politiques et de jouer un rôle prépondérant dans ce qu'ils appellent la transmission du capital culturel et des valeurs qui y sont associées.

Mais ce pouvoir d'influence doit s'exercer à l'intérieur de la réalité de l'organisation scolaire. En effet, l'expansion sociale de l'éducation couronne celle-ci aux compréhensions partagées. Il faut y voir là un lien nécessaire entre les assomptions, partagées, et les décisions.

C'est ainsi que l'expriment entre autres Dowling et Pfeffer (cités dans Meyer et Rowan, 1978, p. 99) qui soutiennent que les assomptions, lorsqu'elles sont en congruence avec celles de la société, permettent aux administrateurs scolaires l'accès à des ressources: "leur habileté à mobiliser des ressources dépendant de la congruence entre la structure de l'organisation et les compréhensions de ducation socialement partagées".

1.1.2 La nature clivée de la culture

La nature clivée de la culture organisationnelle se manifeste clairement dans l'organisation scolaire. On a vu que la formation de sous-cultures et la reconnaissance de leur existence favorisent l'accès à des réseaux, à de l'information, à des ressources.

Or la nature sociale et politique de l'organisation scolaire fait appel à ces sous-cultures, à leurs interactions et à la poursuite d'intérêts dans la prise de décision.

En effet, Bacharach (1983, p. 282 - 285) donne à l'administration scolaire une nature politique pour des raisons diverses, mais celles-ci sont toujours en relation avec la formation de sous-cultures:

- il existe à tous les leviers de l'organisation des luttes pour l'obtention des ressources symboliques et matérielles;
- les participants de ces sous-groupes sont des acteurs politiques qui ont des besoins, des intérêts divers et cherchent davantage à maximiser les objectifs de leur groupe dans la prise de décision;
- chaque sous-groupe a une interprétation différente de l'autorité, des intérêts et de celui qui doit exercer de l'influence sur la prise de décision;

- les formations de coalitions (enseignants, parents, élèves, administrateurs) sont nombreuses et aucune d'elle n'est sacro-sainte.

Bref, les assertions de Bacharach permettent de prendre conscience des limites managériales et font également voir en quoi la nature clivée de la culture organisationnelle permet à certains, à un moment ou à un autre, d'obtenir un pouvoir d'influence sur la prise de décision.

Ce sont également les conclusions des études de Cusik, Popkewitz et al. (cités dans Bates, 1987) qui montrent la complexité des interactions et le rôle d'influence des sous-cultures et des interprétations dans la prise de décision dans l'organisation scolaire.

Mais les études empiriques montrant le lien entre la culture organisationnelle et le pouvoir d'influence demeurent rares. Il est cependant possible, comme le mentionne Deal (1985) de se servir de nombreuses études sur le climat organisationnel et en particulier sur les sous-cultures (deux éléments de la culture) pour pouvoir inférer ce lien.

Elle permettent de constater le pouvoir d'influence qu'exercent ces sous-cultures et de voir comment certaines personnes peuvent acquérir l'opportunité d'agir sur les décisions.

Elle démontrent l'effet:

- du membership et de l'influence dans les sous-cultures;

- des sous-cultures des professeurs dans la transmission des valeurs;

- de la sous-culture administrative, avec ses règles informelles et ses procédures, sur la vision globale;

- des sous-cultures des parents et de la communauté.

Ces études, même si elles relèvent [illegible] de l'approche rationnelle, laissent voir comment, dans l'approche [illegible] de la culture, la crédibilité

sociale, la capacité d'encadrer la réalité, l'accès à des informations et à des réseaux permettent de mobiliser les ressources matérielles et symboliques, grande source de pouvoir d'influence.

Bref, on ne peut parler de culture organisationnelle sans placer un focus sur les relations de pouvoir en ce qu'elles favorisent le maintien ou le changement de la culture, et ce, particulièrement dans l'organisation scolaire où les sous-cultures, dont "les vues particulières sont le produit de luttes politiques" (Bates, 1987, p. 23), sont nombreuses et peuvent interférer sur le processus décisionnel.

1.2 Les facteurs de formation

Dans l'organisation scolaire, ce sont les mêmes facteurs de société, de passé, d'environnement, de socialisation qui forment la culture organisationnelle, celle-ci devenant ainsi un lieu de pouvoir d'influence.

Encore là, ce sont les études menées sur l'efficacité, en particulier celles de Reynolds-Reid (1985) qui laisseront voir le lien culture-pouvoir dans l'organisation scolaire. Ces auteurs montrent que, dans la poursuite de l'efficacité, la structure formelle est moins importante que la structure informelle et "l'éthos".

1.2.1 Passé - société

Le passé a fait de l'organisation scolaire une structure sociale. Il n'y a donc plus d'arrangements privés entre les enseignants et les étudiants, mais des crédits standardisés. C'est cette structure sociale qui définit les rôles et les contenus de l'organisation. Le pouvoir d'influence passe donc par un changement social (McPherson, 1986), par des pressions sociales, car, tel quel, l'appareil politico-bureaucratique ne laisse pas beaucoup de place aux décisions.

Cependant, d'autres facteurs fourniront l'opportunité d'agir et d'exercer une influence sur les décisions.

En effet, la grande dépendance de l'école et du milieu (famille et communauté) est un élément important dans l'atteinte de l'efficacité. Cette constatation

rappelle l'importance cruciale de l'interaction entre l'école, l'enfant et la famille donnant à chacun un pouvoir d'influence.

C'est ce que démontre une étude menée en Grande-Bretagne où l'on constate que le pouvoir d'autorité du directeur d'école diminue suite au pouvoir d'influence des autres groupes.

1.2.2 Socialisation

C'est à ce niveau que le pouvoir d'influence peut s'exercer et influencer la prise de décision.

En effet, l'école est le lieu de socialisation par excellence. Comme le mentionnait Bates (1987), elle est d'une importance cruciale pour le maintien ou le changement des assomptions et des relations de pouvoir.

Le rôle des professeurs et des directeurs d'écoles dans la socialisation est un fait reconnu (Willower, 1986). C'est ce qu'appuie le rapport de recherche de Walkin (1984, cité dans Willower, 1986) qui montre le rôle des administrateurs dans la transmission, le maintien et la reproduction des valeurs.

Bref, la socialisation confère un pouvoir d'influence à certains membres de l'organisation scolaire parce qu'elle agit sur les assomptions et les valeurs, mais cette influence qu'exercent ces groupes doit aider à articuler, développer les aspirations et défendre les intérêts des membres (Bates, 1987).

CHAPITRE V

1. En résumé

Ce travail comportait les étapes suivantes: établir un contexte dans lequel étudier le concept de culture organisationnelle, dresser une brève revue de littérature dans laquelle il serait possible d'y dégager non seulement les traits statiques mais la dynamique de la culture, présenter un modèle qui servirait de cadre à ce dynamisme mettant en relation la culture et le pouvoir d'influence dans la prise de décision.

Le point de départ de cette étude a été les nombreux écrits de la dernière décennie reliant l'excellence à la culture.

Cette relation a permis de placer un focus sur la culture comme un outil de gestion ou comme un concept de recherche, correspondant tous deux à des façons différentes de voir l'organisation et les fondements intellectuels sur lesquels repose le concept: l'approche fonctionnaliste où l'intérêt porte sur les structures et l'ordre, l'approche critique où les relations de pouvoir, la complexité des interactions sont au centre des études.

Mais dans la pratique, on ne peut vraiment isoler ces deux courants. Il faut faire davantage appel à la complexité, à l'humanisation. C'est le contexte dans lequel a été étudié ce concept.

Ainsi une brève revue de littérature, regroupant différentes écoles de pensée, a permis d'abord de recenser trois niveaux de saisie de la culture: les postulats de base, les normes et règles qui dictent le comportement et enfin, les artefacts. Elle a également relevé les deux façons de voir la culture soit par le rôle qu'elle y joue, par les facteurs que l'on reconnait avoir imprimé une marque, par les liens structure - culture.

Ces contenus véhiculés par la culture et qui réfèrent soit à l'organisation (avec sa mission, ses rapports avec la société et l'environnement, ses valeurs, ses Buts), soit aux acteurs (avec leurs relations entre eux et avec l'autorité) ont mené à l'ébauche d'un modèle où la saisie de la culture, par ses rapports avec ses facteurs de formation, avec la structure, avec les acteurs, conduisait à un modèle dynamique dans lequel le pouvoir d'influence pouvait s'exercer.

C'est à partir de ce modèle, une vision du pouvoir ayant été posée, qu'il a été possible d'établir certains liens entre la culture organisationnelle et le pouvoir d'influence et ce, particulièrement dans l'organisation scolaire où le politique nourrit le culturel.

La culture organisationnelle donne aux administrateurs et aux différents groupes qui gravitent autour de l'administration, une opportunité, un pouvoir d'influence sur les situations de fait, provoquant ainsi des décisions adaptées aux facteurs culturels.

2 Conclusion

Deux conclusions générales semblent pouvoir se dégager de cette brève étude:

- la relation culture-pouvoir d'influence s'inscrit dans une perspective dynamique de l'organisation.

- la nécessité d'études sur la culture organisationnelles adaptées à cette notion.

La notion de culture organisationnelle se situe donc à la fois dans une continuité managériale et dans une rupture des pratiques courantes.

En effet, cette notion n'est pas un concept nouveau si l'on pense à la dimension cachée de Taylor, Fayol, Simon, à la dimension interprétative de Weber. Mais elle rompt avec les pratiques encore courantes où seules comptent la stratégie, la planification, la rationalité, la décision optimale.

Le concept de culture organisationelle oblige à un retour d'abord aux assomptions de base qu'on a sur la nature de l'organisation, de l'environnement, des différents facteurs qui ont imprimé et impriment leur marque à l'organisation. Elle oblige aussi à la prise en compte des multiples interactions qui assurent le dynamisme de la culture.

Parce qu'elle renvoie aux assomptions, la culture organisationnelle incite à réfléchir sur le rôle qu'un tel concept joue dans les perspectives de changement et de développement.

Ainsi, l'on confond souvent la culture organisationnelle et la culture managériale, celle-ci n'étant en fait qu'une technique, qu'un outil de gestion permettant d'assurer une gestion symbolique en utilisant les composantes de la culture (valeurs, héros, mythes) pour susciter la participation et "provoquer" une culture cohésive.

Un tel discours, emprunté à celui de l'entreprise privée de la dernière décennie, se retrouve dans les écrits de plus en plus fréquents sur l'excellence scolaire. On oublie alors que l'organisation scolaire est par sa nature (politique), par la nature de ses buts (souvent non clairement définis), par la nature de son produit (non tangible) différente des autres organisations.

On ne peut donc confondre, et ce, d'une façon plus cruciale dans l'organisation scolaire, la culture managériale de la culture organisationnelle, la gestion symbolique de la gestion du sens. Cela nécessite donc, comme il a été maintes fois exprimé, un retour aux assomptions de base, à la connaissance de base pour que les "entendements" soient vraiment partagés et puissent, en évitant les "blocages", assurer le flot d'informations nécessaires à une prise de décision adaptée à l'organisation. Ainsi comme l'exprime Michel Crozier (1988, p. 8):

> Il ne s'agit pas de découvrir les bonnes solutions pour ensuite les imposer, mais de créer un consensus autour de la perception des problèmes et de chercher ensuite des solutions. Ces solutions, on les mettra au point avec l'aide bien sûr des experts, mais aussi des représentants des intérêts et des politiques.

Il va donc de soi qu'on ne peut envisager la culture organisationnelle sans placer un focus sur les interactions et plus spécifiquement sur les relations de pouvoir.

La plupart des théories (avant Lukes, 1974) considèrent le pouvoir comme un produit de l'organisation, les relations existantes étant ainsi reproduites et empêchant l'émergence des nouveaux groupes d'intérêt.

C'est donc dans une optique de démystification, et non dans une velléité d'émancipation comme le suggère l'approche critique, que la culture organisationnelle, synonyme de communication, amène à considérer davantage le pouvoir comme un médium et un facteur de changement.

C'est dans cette perspective que le pouvoir d'influence peut jouer tout son rôle. En effet, associé à la culture organisationnelle qui fournit un cadre et un contexte éthique, le pouvoir informel, lui, fournit l'habileté à prendre des décisions adaptées. C'est ici que le politique rejoint le culturel: que ce soit de l'ordre du relationnel ou de l'ordre de la connaissance, la culture fournit à certaines personnes l'opportunité d'exercer leur influence.

Il ne s'agit donc plus d'atteindre l'excellence, la performance par un nouveau système de contrôle, mais de rejoindre tous les tenants de la pensée de Geertz (1973) qui considèrent essentiel le point de vue des "natives". L'excellence passe donc par une culture partagée, vécue, dans un espace social donné.

De là, l'appel à la notion d'autonomie et de prise en compte des intérêts des différents groupes de l'organisation.

Cet appel à l'autonomie a souvent, comme point de départ, les considérations de Cyert et March (1963) selon lesquelles les modèles rationnels de comportement basés sur des buts communs sont souvent modifiés [illegible] un grand nombre d'intérêts des départements.

Ces considérations sont d'autant plus importantes si on les associe à la nature politique de l'organisation scolaire et à la poursuite des intérêts.

Ce rapprochement entre l'excellence et l'autonomie dans la culture organisationnelle rejoint certains travaux récents, entre autres ceux de Saphir et King pour qui la performance est associée à la collégialité et à la semi-autonomie et ceux de Miguè et Marceau (1989) qui relient l'excellence de l'école à l'autonomie et à l'esprit d'équipe.

Bref, la mise en valeur de la culture organisationnelle, comme le propose James O'Hanlon (1983) dans une proposition d'application de la culture de la théorie Z à l'administration scolaire, pourrait remédier aux problèmes déjà identifiées dans certaines études (dont celle de Lortie, 1970) en assurant participation, collégialité.

Cette mise en valeur passe par un sentiment de confiance, d'unité, d'adhésion participative, celle-ci étant davantage l'aboutissement, le reflet de la prise en compte des interactions, des intérêts, des influences.

La notion de culture organisationnelle, en plus de référer au problème de l'autonomie, soulève tout le problème de la participation qui ne saurait avoir lieu sans le consentement ultime de l'acteur. Elle pose également le problème des relations de pouvoir qui demande à ce que le pouvoir ne soit plus associé à l'autorité, mais passe d'abord par une réflexion sur la nature du pouvoir lui-même, sur la nature politique de l'organisation scolaire en plaçant un focus sur les groupes d'intérêts.

Finalement, la notion de culture organisationnelle s'inscrit dans une perspective de développement et de changement. En effet, parce qu'elle fait appel à la notion d'autonomie, de participation, de pouvoir informel, on pourrait croire que suffit un plan d'action pour maintenir la flexibilité et l'adhésion déjà acquises. Mais la perspective de changement, l'incertitude demande plus qu'un plan d'action: il fait aussi appel à la planification stratégique où il faut revoir constamment et d'une façon périodique ses assomptions sur la culture de l'organisation et sur l'environnement (Allaire et Firsirotu, 1989). C'est ici que semble s'imposer la nécessité d'études culturelles.

Il y a cependant peu d'études empiriques sur la culture organisationnelle: les études qui ont inspiré le chapitre IV le démontrent bien. On place encore

l'emphase sur le climat et l'efficacité de l'école et on se limite souvent à des questionnaires.

Mais la vision de culture proposée fait appel à d'autres méthodes. En effet, à cause des niveaux de saisie de la culture, à cause de ses fondements anthropologiques et sociologiques, à cause de la nature interactive de la culture, des processus et des produits organisationnels, il faut davantage privilégier une approche multi-méthodes, la méthode de la "triangulation" comme le suggère Duncan (1989). Cette approche requiert d'abord l'observation, puis les perceptions des membres à l'aide de questionnaires et finalement l'expression de leur pensée par des entrevues structurées. La comparaison des trois résultats permet d'avoir une vision complète de l'organisation: vision de la culture dominante et liens que les sous-cultures entretiennent avec elles.

De là, il serait possible d'engager un plan d'actes symboliques non pour développer une culture forte, mais pour permettre l'ouverture à des cultures et des sous-cultures dans lesquelles le pouvoir d'influence serait une voie au changement et au développement, non au contre-pouvoir. C'est dans cet esprit que Willower (1986) rappelle la nécessité d'études empiriques sur les sous-cultures dans l'organisation scolaire.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAVANEL et al. La culture organisationnelle: Aspects théoriques, pratiques et méthodologique. Chicoutimi. Ed. Gaétan Morin, 1988. 280 p.

AKTOUF, Omar. La communauté de vision au sein de l'entreprise: exemple et contre-exemples dans Gladys Simons La culture des organisations. p. 32 - 48.

ALLAIRE et FIRSIROTU. Coping with strategic Uncertainty dans Sloan Management. vol. 30, no 3, 1989. p. 7 - 16.

ALLAIRE et FIRSIROTU. Les théories de la culture organisationnelle dans Abravanel et al., La culture organisationnelle: Aspects théoriques, pratiques et méthodologiques. p. 3 - 48.

ALLAIRE et FIRSIROTU. Un modèle multifactoriel pour l'étude des organisations dans Abravanel et al., La culture organisationnelle: Aspects théoriques, pratiques et méthodologiques. p. 111 - 143.

ARGYRIS, Chrys. Strategy Implementation: An experience in learning dans Organizational Dynamics. Automne 1989. p. 5 à 15.

BACHARACH, S.B. Notes on a political theroy of educational organizations. Consensus and Power in School Organizations. S.B. Bacharach et al., Cornell University. New-York.

BATES, Richard J. Corporate Culture, schooling in educational administration dans Educational Administration Quaterly, vol. 23, no 4, novembre 1987. p. 79 - 115.

BELANGER, Laurent. La culture organisationnelle dans Côté et al., Individu, groupe et organisation. Chicoutimi. Ed. Gaétan Morin, 1988. p. 372 - 388.

BENNIS, Warren et NANUS, Burt. Diriger, les secrets des meilleurs leaders. Paris, Interéditions, 1985, 197 p.

BOSCHE, Marc. Corporate Culture, la culture sans histoire dans Revue française de gestion, Sept. - oct. 1984, p. 29 - 39.

CROZIER, Michel. Mission d'études sur les expériences de modernisation administrative aux Etats-Unis, en Suède et au Japon. C.N.R.S., 1988, 22 p.

DEAL, T.E. The symbolism of effective schools dans Elementary School Journal, 1985, p. 601 - 620.

DEGOT, Vincent. La gestion symbolique dans Revue française de gestion, Juin - juillet - août 1985, p. 5 - 18.

DRUCKER, Peter. How schools must change dans Psychology today, Mai 1989.

DUNCAN, W. Jack. Organizational Culture: "Getting a fix" on an Elusive Concept dans The Academy of Management Executive, 1989, vol. III, no 3, p. 229 - 236.

FIRSIROTU, E. Mihaela. Comment les facteurs de contingence façonnent la culture d'une organisation: le cas du Canadien National dans Gladys Simons, La culture des organisations, Québec, 1988, 216 p.

GREEFIELD, T.B. The decline and fall of science in educational administration dans Interchange, 1978, p. 57 - 80.

HANDY, Charles. L'Ob[illegible] [illegible] culture d'entreprise et organisation. Paris, Ed. d'organisation, 1986, 241 p.

HOYLE, Eric. Micropolitics of educational organizations dans Educational Management and Administration, 1982, p. 87 - 89.

KELLY, Joe. Characteristics of Corporate Culture dans Organizational Behavior p. 435-436.

LAURIN, Paul. Les composantes du pouvoir. U.Q.T.R., 1988, 60 p.

LEAVITT, Harold J. Le manager défricheur. Paris. Editions d'organisation. Coll. Forum International de Management, 1987. p. 135 - 175.

LEMAITRE - RAZENWEIG. Le jeu de la décision: pouvoirs, cultures et stratégies.

LEMAITRE, Nadine. La culture d'entreprise, facteur de performance dans Revue Française de gestion, no 47 - 48.

LUTHANS, Fred. Conversation with Edgar H. Schein dans Organisational Dynamics, printemps 1989. p. 60 - 76.

MACPHERSON, R.J.S. Mac. Talking Up and Justifying Organisation: The Creation and Control of Knowledge about Being Organised dans Studies in Educational Administration, no 41, mai 1986. 13 p.

MIGUE, Jean-Luc; MARCEAUX, Richard. Le monopole public de l'éducation. P.V.Q. 1989. 195 p.

MINTZBERG, Henry. Le pouvoir dans les organisations. Paris. Ed. d'organisation. 1986. 679 p.

MORGAN, Gareth. Images de l'organisation. P.V.L. Ed. Eska, 1989. 556 p.

MORIN, Estelle. La nature de l'efficacité organisationnelle - un cadre conceptuel dans Symposium, 1987. p. 717 - 725.

MUMBY, Dennisk. Communication and Power in Organizations: Discourse, ideology and dr mination. New-Jersey. Publications Ablex, 1988. 144 p.

O'HANLON, James. Theory Z in School Administration? dans Educational Leadership, février 1983, p. 16 - 18.

OUCHI, William. Théorie Z. Paris. Interéditions, 1982. 282 p.

OUCHI, William; WILKINS Alan L. Organizational Culture dans Annual Review of Sociology, 1985. p. 457 - 483.

PETERS, T.J.; WATERMAN Jr. In search of Excellence, lessons from Americas Best Run Companies. New-York. Harper and Row, 1981. 360 p.

PFEFFER, Jeffrey. Power in Organizations. Massachusetts. Pitman Publishing, 1981. p. 302 et ss.

REYNOLDS, D.; REID, K. The second stage: Towards a reconceptualisation of theory and methodology in school effectiveness research dans Studying School Effectiveness. Ed. D. Reynolds, Lewes, Falmer Press. 1985.

RICE, Eugène. High faculty morale dans Change, mars-avril 1988. p. 51 - 58.

SAFFOLD, Guy. Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture dans The Academy of Management Review, vol. 13, no 14, octobre 1988, p. 546 - 558.

SAVOIE, André. Vers une validation empirique des composantes de la culture organisationnelle dans Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail. P.V.Q. 1987. p. 699 - 707.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture dans Sloan Management Review. Hiver 1984. p. 3 - 16.

SEGUIN, Francine. Les organisations ou "Deux ou trois choses que je sais d'elles". Montréal. Rapport interne H.E.C. 1988. 22 p.

SIMONS, Gladys L. La culture des organisations. Québec. Institut national de recherche sur la culture, 1988. 216 p.

THEVENET, M. Audit de la culture d'entreprise. Paris. Les Editions d'organisation. 1986. p. 19 - 44.

THEVENET, Maurice. La communication inter "au-delà de la falaise" ou la recherche d'une problématique dans Revue Française de Marketing, no 120, 1988, p. 51-65.

WESTOBY, Adam, éditeur. Culture and power in educational organizations, vol. II. Open University Press, Milton Keyes. Philadelphia. 1988. 398 p.

WIENER, Yaash. Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural change and Maintenance dans The Academy of Management Review, vol. 13, no. 14, octobre 1988. p. 534 - 545.

WILKINS, Alan L.; DYER, W. Gibb. Toward Culturally Sensitive theories of Culture change dans The Academy of Management Review, vol. 13, vo 14, octobre 1988. p. 522 - 533.

WILLOWER, Donald J.; SMITH, Jonathan P. Organizational culture in school: Myth and Creation. San Francisco. 1986. 15 p.